

A percepção da Gestão de Recursos Humanos em organizações privadas e públicas

Ana Veloso

alveloso@psi.uminho.pt

Escola de Psicologia, Universidade do Minho

Resumo (Abstract)

A gestão de recursos humanos (GRH) na administração pública está a sofrer alterações importantes. Um exemplo evidente é a implementação do SIADAP (sistema de avaliação de desempenho). A mudança de paradigma que se observa na administração pública com um crescente focus na performance organizacional, no atingimento de objectivos e na gestão eficiente e eficaz de recursos, coloca algumas questões quanto aos resultados decorrentes dessa mudança em geral e na GRH, em particular.

Existe diferença na percepção da função RH em organizações públicas e privadas? As percepções da função, em particular do seu papel, têm influência na sua capacidade de intervenção e performance?

Foram realizados estudos de caso em pme's privadas e organizações públicas de dimensão similar, num total de 6. Os dados foram recolhidos através de entrevistas e no caso específico da administração pública, também de *focus groups*. A análise de dados foi realizada com base na *template analysis*.

Explorou-se a definição de GRH e a percepção do papel da função RH na organização, nomeadamente a sua capacidade interventora, e no caso específico da administração pública, a introdução de uma nova prática (SIADAP).

Palavras chave: Gestão de Recursos Humanos, organizações públicas e privadas, percepções

Introdução

A Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos poderá definir-se como o conjunto de actividades desenvolvidas num sistema de gestão de pessoas, no âmbito de uma relação de emprego. A sua definição envolve diferentes abordagens que Storey (2007) explica como uma amálgama de *descrição*, *prescrição* e *dedução lógica*, isto é, envolve a *descrição* de crenças e assunções de certos práticos que actuam e lideram neste domínio de que realçamos a importância das pessoas para o sucesso da organização; a definição de prioridades (*prescrição*) que o envolvimento da GRH na definição e implementação da estratégia organizacional permite, e a *dedução* de algumas acções

consequentes que parecem perseguir um conjunto de preposições, como seja o investimento no desenvolvimento e recompensas das pessoas produz melhores resultados (pp.8-9). Deste modelo (ver fig.1) gostaríamos de realçar os seguintes aspectos, pela sua importância para a investigação realizada:

- A importância da GRH, não só ao nível da gestão intermédia mas também de topo, estar envolvida na estratégia da organização, sendo-lhe reconhecido o seu relevante contributo para a performance organizacional;
- A necessidade de integração (1) das práticas de GRH, especificamente selecção, comunicação, formação, compensação e desenvolvimento, e (2) da GRH no negócio da organização;
- O objectivo da GRH promover o compromisso dos colaboradores, a sua responsabilização e *empowerment*.

Fig.1. O modelo GRH	
1. Crenças e assunções	<ul style="list-style-type: none"> • São os recursos humanos que conferem vantagem competitiva • O objectivo não é conformidade com as regras mas sim o compromisso dos colaboradores • Os colaboradores devem, por exemplo, ser cuidadosamente seleccionados e desenvolvidos
2. Qualidades estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Devido aos factores acima mencionados, as decisões RH são de estratégica importância • O envolvimento da gestão do topo é necessário • As políticas RH devem ser integradas na estratégia de negócio_ desenvolvidas a partir deste e também contribuindo para este
3. Papel crítico dos gestores	<ul style="list-style-type: none"> • Porque a prática de RH é crítica para as actividades “core” do negócio, é demasiado importante deixá-la apenas ao especialista de pessoal • Gestores de linha são (ou precisam ser) envolvidos quer como fornecedores quer como dinamizadores das políticas RH • Maior atenção é dada à gestão dos próprios gestores
4. Alavancas chave	<ul style="list-style-type: none"> • Gerir cultura é mais importante do que gerir procedimentos e sistemas • Acções concertadas na selecção, comunicação, formação, compensação e desenvolvimento • Reestruturar e redesenho do trabalho para permitir desenvolver responsabilidade e <i>empowerment</i>

Fonte: Storey, 2007, pp. 9

Reconhecem-se à GRH duas dimensões fundamentais: a *hard* e a *soft*. A *hard* identifica na GRH uma perspectiva economicista, de mercado, centrada no controlo de custos e a *soft* uma abordagem mais centrada em comportamentos como por exemplo, a comunicação, e nos valores, no compromisso, na formação, entre outros (Storey, 2007; Legge, 1995). A estas dimensões podemos associar, à primeira (*hard*) uma abordagem instrumental da gestão, onde a adequação estratégica é um conceito importante, ou seja a harmonização das políticas e práticas de GRH com os objectivos estratégicos da organização (adequação externa) e a sua coerência interna (adequação interna). Esta abordagem, segundo Truss (1999), valoriza os aspectos quantitativos da gestão, perspectivando os colaboradores como mais um dos recursos de produção. À segunda (*Soft*) podemos associar a Escola das Relações Humanas, a utilização de talentos individuais e a perspectiva da teoria Y de McGregor sobre as pessoas, por exemplo.

Gestão de recursos humanos na administração pública

As mudanças que se têm evidenciado ao nível da Administração Pública vão no sentido de uma aproximação à gestão de organizações privadas em todos os domínios e, especificamente, na gestão de recursos humanos (Harel & Tzafrir, 2001; Morris & Farrel, 2007). Considera-se, desta forma, que a gestão de recursos humanos é diferente em função do carácter privado ou público da organização, entre outros factores, e poderá ser caracterizada em organizações públicas por:

- Ser paternalista, porque pretende proteger e promover o bem-estar da força de trabalho;
- Ser estandardizada na aplicação de práticas,
- Por fornecer emprego a tempo inteiro e para toda a vida, e segurança
- Pela estrutura de pagamento e de progressão na carreira se basear num sistema funcional a nível nacional e em modelos de classificação, que se diferenciavam pela antiguidade e habilitações literárias (Boyne, Jenkins & Poole, 1999).

A mudança que está a ocorrer tenderá para que estas características evoluam da focalização actual nas necessidades dos colaboradores para as necessidades dos consumidores ou seja para uma preocupação com a performance e a qualidade de desempenho. Nas palavras de Boyne, Jenkins & Poole (1999), observa-se uma rotação de um padrão de gestão paternalista para um padrão racional, em que as necessidades e satisfação dos clientes são centrais e a estandardização

das práticas evoluiu para a flexibilidade e diferenciação, não assegurando um “trabalho para toda a vida” ou o pagamento baseado na antiguidade e hierarquia.

Para além disso, verificam-se alterações ao nível da estrutura organizacional de organizações públicas, de que salientamos, a diminuição das suas fronteiras e dos níveis hierárquicos e o recurso ao *outsourcing* de serviços. Estas mudanças tiveram implicações para os colaboradores nomeadamente, a redução de oportunidades de promoção, alterações nas carreiras, na estabilidade de emprego, aumento da carga de trabalho e nos critérios de avaliação de desempenho. Não é pois de estranhar que se verifique, na perspectiva dos colaboradores, menor compromisso e lealdade para com a organização (Morris& Farrell, 2007).

O Papel da função RH O papel da função RH, isto é, o conjunto de actividades que desenvolve no âmbito da sua posição organizacional, caracteriza-se, segundo o modelo de Storey (2007), pela participação na definição e operacionalização da estratégia organizacional e inclui a gestão da mudança, o desenvolvimento de estratégias e políticas no âmbito da GRH e a participação na tomada de decisão, entre outras dimensões (papel *estratégico*). Desta forma, será expectável encontrar ao nível dos órgãos decisórios, a presença de um representante da função RH ou de alguém que especificamente tenha essa responsabilidade e que possua conhecimentos especializados.

Contudo, esta responsabilidade não se centra apenas na gestão estratégica mas também *operacional*, ou seja na disseminação da função ao nível dos gestores intermédios que têm uma importante função ao nível do desenvolvimento e aplicação das práticas de GRH.

Para além do papel *estratégico* e *operacional*, Truss (2009) salienta uma componente *administrativa*, ou seja as actividades da gestão administrativa associadas à GRH e ao apoio social aos colaboradores (pp.717-718).

Práticas de GRH e o seu impacto na performance organizacional

As práticas de GRH como sejam, a selecção, a formação, avaliação de desempenho e a gestão de carreiras, são muito importantes para o reconhecimento da função RH pois são através delas que se operacionalizam as políticas e estratégias de GRH e se estrutura a avaliação do seu impacto.

Podemos identificar três abordagens essenciais à GRH como um conjunto de práticas: a abordagem universalista; contingencial e configuracional (Velo, 2008). A primeira reflecte a postura de que existe um conjunto de boas práticas (*best practices*) cujo impacto é definitivamente positivo na performance organizacional (Husselid, 1995; MacDuffie, 1995), enquanto que a segunda, salienta a importância de se escolher um conjunto de práticas adequado (*fit*) á organização e é dessa capacidade de adequação do sistema RH que decorre o seu (menor ou maior) impacto na performance organizacional (Wood, 1999). Por último, a abordagem configuracional sugere que conjuntos de práticas (*bundles*) que interagem entre si, devem ser escolhidos também em função de uma determinada situação (Delery & Doty, 1996). Independentemente da abordagem adoptada, o objectivo dos investigadores foi o de evidenciar o impacto da GRH na performance organizacional. A operacionalização da GRH através de um conjunto específico de práticas (que se denominaram *práticas de elevado envolvimento*) trouxe algum debate sobre o critério de selecção das mesmas. Prevaleceu o critério de envolvimento do colaborador ou seja práticas ”inovadoras” tais como formas flexíveis de trabalho, formação e trabalho em equipa, retribuição contingencial à performance e que promovessem a participação formal dos colaboradores e reflectissem políticas de GRH específicas como a segurança no trabalho (Velo, 2008).

A avaliação do impacto da GRH na performance organizacional operacionalizado através das *práticas de elevado envolvimento*, tem produzido resultados consistentes e importantes, mas que exigem aprofundamento (Storey, 2007). Especificamente, alguns investigadores criticam estes resultados argumentando que o bom desempenho da GRH e o seu impacto na performance organizacional pode ser explicado não pelo maior envolvimento dos colaboradores (isto é, menor absentismo; maior nível de motivação e satisfação, autonomia e participação) mas sim por maior esforço e intensificação do trabalho que estas práticas implicam para os colaboradores (Bélanger, 2000).

Por outro lado, os estudos realizados tendem a utilizar os próprios gestores e técnicos de GRH como fontes privilegiadas de informações. Segundo Wright e Boswell (2002), ao utilizarmos estes dados estaremos a focalizar-nos essencialmente no papel estratégico da GRH sendo essencial ouvir gestores intermédios e colaboradores quando pretendemos uma visão mais operacional da GRH. A recolha de dados juntos aos colaboradores é essencial, segundo Guest

(1999) quando pretendemos avaliar o impacto da GRH e sugere que nos centremos sobre as práticas de GRH como uma forma de identificar o conhecimento destes da função RH, especificamente daquelas que permitem aos colaboradores expressarem a sua (in) satisfação ou conflitos. Ou seja, dar voz aos colaboradores (Batt, Calvin & Jeffrey, 2001).

Metodologia

Foram realizados seis estudos de caso exploratórios: 4 em PME (pequenas e médias empresas) privadas no sector das Novas Tecnologias e dois em duas Câmaras Municipais. A escolha das organizações foi realizada com base no critério de facilidade de acesso.

Os dados foram recolhidos através de entrevistas e da análise de documentos (relatórios internos e páginas de internet das organizações em estudo). *Focus group* foram também realizados mas apenas nas Câmaras Municipais e exclusivamente com colaboradores.

Foram entrevistadas 36 pessoas. Em todas as organizações entrevistaram-se o topo da gestão (CEO ou Presidente), chefias intermédias e responsáveis pela função RH. Os colaboradores sem função de chefia foram entrevistados nas organizações privadas e nas câmaras municipais, optou-se por realizar *focus group*, num total de 8 (4 por Câmara).

As entrevistas tiveram a duração de 30 minutos a 2 horas e os *focus group* de 1,5 h a 2h.

Quer as entrevistas quer os *focus group* foram gravados, com o consentimento oral dos participantes, e transcritos integralmente. Os textos foram analisados com recurso à *template analysis* (King, 1998; 2004).

O guião adoptado, de natureza essencialmente exploratória, quer para as entrevistas quer para os *focus group*, incidiu sobre os seguintes aspectos:

- a) definição de GRH e identificação de elementos caracterizadores (posição na estrutura organizacional e papel estratégico)
- b) levantamento das práticas de GRH e/ou de intervenções, a nível operacional, da GRH
- c) nível de participação e de comunicação dos colaboradores
- d) impacto da GRH, nomeadamente ao nível do compromisso (absentismo, intenção de saída e nível de performance) (Gould-Williams, 2003).

Objectivos da Investigação

Existe diferença na percepção da função RH em organizações públicas e privadas?

As percepções da função, em particular do seu papel, têm influência na sua capacidade percebida de intervenção e performance?

Apresentação de resultados

Será apresentada de seguida a análise preliminar dos dados recolhidos através dos focus group, nas empresas públicas e das entrevistas, nas empresas privadas.

Definição de GRH e seus elementos caracterizadores (posição na estrutura organizacional e papel estratégico)

Na perspectiva dos colaboradores das organizações públicas, a função RH tem duas componentes distintas: uma de carácter administrativo _“... os pagamentos, as faltas, por vezes quando não vamos faltar, não sabemos se vamos meter férias ou não, pedimos conselhos aos RH. “_ e outra relacional/comunicacional _“A GRH acaba por facilitar o contacto entre sectores, [...] Eles são uma espécie de tábua de salvação para nós em questões de direitos, facilitam as relações numa empresa”. Para além disso, e face ao número de colaboradores da organização, referem a indispensabilidade de existir uma função que faça a gestão das pessoas _“A Câmara tem aproximadamente 200 funcionários. Seria muito complicado se não houvesse uma equipa para gerir esta gente toda.”. A GRH tem também um papel de mediador entre o poder político e as chefias e colaboradores _“...também é enviada para o senhor presidente para...se realmente vai ser e também, vai ser diferido e para dar conhecimento. Nós damos sempre conhecimento das férias, das faltas e principalmente até das férias ao senhor presidente. Neste caso, o senhor presidente porque ele agora está com a área de pessoal...”.

Para os colaboradores das organizações privadas, o número de colaboradores é determinante para a existência da função RH_ “Numa empresa que está, que já tem uma certa dimensão como a Organização A já tem, o número de funcionários já é elevado e está crescer, nos últimos anos penso que faz falta um Departamento de Recursos humanos...”salientando-se uma preocupação de cariz da gestão eficiente de recursos.

E a função apresenta uma componente administrativa, técnica e relacional. *“Para além de ter definido tudo aquilo que são normas que diz respeito aos recursos humanos, toda a parte do processamento salarial. Faz o acompanhamento das pessoas no sentido de vai ter de perceber se essas pessoas estão ou não satisfeitas, fala com as pessoas, acata problemas burocráticos mais relacionados com, sei lá, carros, gasolinhas, perceber se as pessoas estão neste plafond, naquele plafond. E ao nível de contratações e despedimentos tem uma palavra a dizer no sentido em que também está envolvida no processo. Despedimentos, não sei dizer exactamente como, sei que está e que faz parte do processo, também comunica às pessoas, faz os cálculos da negociação. Ao nível das contratações creio eu que está envolvida numa primeira fase, no sentido de saber se as pessoas têm ou não enquadrar-se na cultura da empresa.”*

Nas organizações públicas, a função é distribuída e não lhe é reconhecido especialização _ *“Eu penso que é com a chefia... A chefia tem o dever de ver aquilo que é necessário para que as coisas decorram normalmente. [...] Eu acho que, [...]é mais um problema da câmara toda, porque se a câmara tiver à disponível determinadas coisas, os nossos, as nossas chefias também nos põe na formação...”*.

Para as organizações privadas, a GRH é uma função distribuída _ *“... as pessoas quando são integradas na equipa de projecto e estão lá a trabalhar imaginemos durante três meses contactam com os RH esporadicamente para tratar de questões contratuais, de formação de férias, etc., etc. mas basicamente quem lida no dia-a-dia com as pessoas, quem está ali 8h por dia quase, muitas vezes lado a lado, frente a frente são os elementos da equipa de projecto ou é o gestor de projecto!”* E tem um papel estratégico, *“A área de RH tem sido assumida directamente pela administração, sempre.”* Reconhecem a importância do seu conhecimento especializado, após a organização ter adquirido alguma “maturidade” e dimensão *“ [...] provavelmente um dos nosso próximos steps é ter alguém que venha dedicado a esta, a este... com os processos de conhecimento desta área técnica e pegue nisto daqui para a frente.”* .

Levantamento das práticas de GRH e/ou de intervenções, a nível operacional, da GRH

Os colaboradores das organizações públicas revelam um conhecimento das principais práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente a avaliação de desempenho e a progressão na carreira, *“Porque antes, subiam na carreira conforme os anos de idade, portanto, fazia tanto*

trabalhar muito como trabalhar pouco. Agora deve existir uma avaliação para quem trabalha e para aqueles que não trabalham. Porque assim é que há carreiras.”; a formação, “tenho n acções de formação feitas fora [...] são boas, eu até acho que devíamos ter muitas mais”, e a selecção que adjectivam como rigorosa em consequência da maior formalização dos procedimentos “Agora as admissões é, o procedimento já é totalmente diferente, não é? [...] É, que é rigorosa...”

Nas organizações privadas, os colaboradores têm uma percepção clara das práticas de GRH identificadas também pelos colaboradores das empresas públicas mas a que acrescentam outras como o acolhimento, a compensação e a gestão de saídas.

Nível de participação e de comunicação dos colaboradores

Nas organizações públicas, o processo de comunicação está dependente da forma como as chefias se relacionam com os seus colaboradores e das interacções informais entre colaboradores. Os processos adoptados pelas chefias podem ser formais “ *Eu também posso referir que o nosso chefe, o S., ele também quando saiu essa legislação e se começou a falar no SIADAP ele teve a preocupação de pelo menos em relação à nossa divisão passou um papel a definir o que era o SIADAP e outras situações. Inclusive eu até tenho isso num processo....*” ou resultar de um relacionamento mais informal e espontâneo, “*Nós por exemplo foi assim, passou-se um pouco pela confiança que temos com os nossos directores e pronto eles de livre vontade quiseram-nos dizer não é?*”

A participação dos colaboradores nas organizações é percebida pelos próprios como sujeita a alguns constrangimentos resultantes da sua competência e formação individual. A participação, importante factor de motivação, é muitas vezes confundida com o exercício de liderança mais ou menos democrático. Por exemplo, “*Manuela vai ter que ir pra lá pra cima. Camila vai ter que ir pra cima. Não nos diz, dona Camila está disponível ou o que é que a dona Camila acha, vai pra cima ou não vai. Não, vai pra, vai para ali.*”

No entanto, nas Câmaras, resultante da formalização das práticas na Administração Pública, os colaboradores têm mecanismos próprios de intervenção que utilizam. “*Eu ainda há pouco tempo fiz uma reclamação por escrito, ao senhor presidente da câmara, isto já vai pr’ai há um mês e meio e resposta nem vê-la. Não sei se foi por causa da política se não foi, nem quero meter-me nisso.*”

Nas empresas públicas, verifica-se também a participação dos colaboradores, centrada nos processos de trabalho. “...se não quisermos, dizemos que não queremos (participar no projecto)! ...se me perguntaram se posso, se quero, se posso decidir então posso decidir que não [...] quer que os seus recursos humanos estejam satisfeitos [...] nem sempre é fácil que as pessoas estão sempre alocadas e é difícil gerir, gerir os recursos humanos penso que é uma coisa bastante complicada. “Os processos de comunicação são cuidados, desenvolvendo uma série de actividades e suportes (como os jornais internos) que facilitam a circulação de informação. Há um propósito, contudo, na divulgação da informação: centrada nos projectos internos da organização, procura contribuir para o sentimento de pertença à organização. “Acho que a informação flui. “ Há uma newsletter, [...] Traz normalmente informação sobre projectos que estão a decorrer, alterações que estão a decorrer na empresa, participações em fóruns, ...! [...] Fim-de-semana radical, por exemplo que aconteceu em Setembro, mais o jantar de Natal, esse “day at home” é uma vez por mês, e depois ainda existem apresentações de quality department, do departamento de qualidade, existem muitas actividades aqui. [...]

Impacto da GRH (absentismo, intenção de saída e nível de performance)

Nas empresas publicas, o poder político tem um impacto percebido, em termos da GRH, com reflexos nos colaboradores_ “Pode interferir na carreira, não é o caso do daqui... mas pode, nas promoções....O vereador responsável aqui é o Presidente.”.

Os colaboradores revelam-se envolvidos com a organização. Não manifestam intenção de sair “Eu não saía. [...] Não, eu também não. [...] Com o mesmo ordenado, não saía.” E valorizam não só a relação com a organização como os benefícios do estatuto interno que usufruem. “...será que eu vou... é que eu tenho 55 anos, 30 anos de serviço. Será que indo para ali vou beneficiar? Ou vou piorar? [...] Não. Preço por preço, ordenado por ordenado, ficava cá. [...] O ambiente, gosto daquele ambiente....”

Nas organizações privadas, verifica-se a consciência por parte dos colaboradores de que existe uma relação de troca clara entre colaboradores e organização e que enquanto esta relação for positiva, os colaboradores permanecem. “E os trabalhadores também têm que ter consciência de que... têm que olhar o seu, a sua carreira e tudo bem, mas também, a empresa também tem que viver, não é. Até por causa dos próprios trabalhadores.”

Comparação entre Organizações Públicas e Privadas

As diferenças que mais se salientaram na análise preliminar dos dados, são as seguintes:

Organizações Públicas	Organizações Privadas
Função RH define-se por componentes: administrativa; relacional/comunicacional e de negociação/intermediação	Função RH define-se pelas suas práticas e por promover a motivação e satisfação dos colaboradores
Função distribuída e com reduzida capacidade de intervenção	Função distribuída e com capacidade de intervenção limitada; função centralizada no topo e capacidade de intervenção estratégica
Reduzido grau de especialização técnica	Grau de especialização técnica em função do tempo de vida e dimensão da organização

Conclusões

As questões que pretendemos responder com esta investigação são: Existe diferença na percepção da função RH em organizações públicas e privadas? As percepções da função, em particular do seu papel, têm influência na sua capacidade de intervenção e performance?

As nossas principais conclusões apontam, nas organizações públicas, para:

- a natureza da função é predominantemente operacional, administrativa e com ênfase numa abordagem *soft*,
- práticas de GRH cuja diversidade e implementação é limitada, nomeadamente ao nível da participação e envolvimento dos colaboradores,
- percepção da função RH como uma função comprometida com a componente política da Organização e que não realiza as expectativas de isenção e de mediação entre os órgãos políticos e organizacionais,
- processos de mudança, ou seja de alterações ao nível das práticas de gestão de carreiras e avaliação de desempenho, que parecem ser constringidos por questões políticas, comunicacionais e de participação, e que produzem implicações ao nível da relação do colaborador com a organização (menor compromisso).

E nas organizações privadas para:

- a natureza da função é operacional mas também estratégica e com alguma evidência de uma abordagem *hard*
- práticas de GRH cuja implementação é diversificada, mas de alguma forma limitada nomeadamente ao nível da participação e envolvimento dos colaboradores, apoiando a necessidade de controlo da gestão do topo,
- percepção da função RH como uma função estratégica ou operacional face ao seu posicionamento hierárquico
- percepção de menor impacto da função RH, quando menor especialização e diferenciação hierárquica é atribuída à função RH. Conduz a implicações ao nível da relação do colaborador com a organização (menor compromisso).

Existem aspectos comuns, no entanto. A percepção do conteúdo da função é semelhante ainda que menos sofisticada nas organizações públicas e também distribuída, o que realça o papel importante das chefias intermédias na GRH. A sua capacidade de intervenção, percebida pelos colaboradores, é influenciada pela sua presença (ou não) ao nível da gestão de topo. Por último, gostaríamos de realçar que os nossos resultados apontam também para que o grau de especialização e a coerência do sistema interno de GRH com a estratégia da organização contribui para a percepção de utilidade da função RH (Veloso, 2008).

Bibliografia

- Batt, R.; Calvin, A.; Jeffrey, K. (2001) Employee Voice, HR practices and quit rates: evidence from the telecommunications industry, CARHS/Cornell University, Working Paper 01 – 04.
- Bélanger, J. (2000) The influence of employee involvement on productivity: a review of research, Applied Research Branch Strategic Policy Human Resources Development Canada, <http://www.hrdc-drhc.gc.ca/arb>
- Boyne, G.; Jenkins, G. & Poole, M. (1999) Human resource management in the public and private sectors: an empirical comparison, *Public Administration*, vol.77 (2), pp.(407-420)
- Delery, J.; Doty, D. (1996) Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, Vol.39 (4), pp.802-825.

-
- Guest, D. (1999) Human resource management – the workers verdict, *Human Resource Management Journal*, Vol.9 (3), pp.5-25.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14 (1), February, 28-54.
- Harel, G.; Tzafrir, S.(2001) HRM practices in the public and private sectors: differences and similarities, *Frontiers of Empirical Research and Development*, PAQ Fall, pp.316-355
- Huselid, M. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, Vol.38 (3), pp.635-672.
- King, N. (1998) Template analysis in Symon, G. & Cassell, C. (Ed) *Qualitative Methods and analysis in organizational research, a practical guide*, cap.6, pp.118-134, Sage publications, London.
- King, N. (2006) Using templates in the thematic analysis of text in Symon, G. & Cassell, C. (Ed) *Essential guide to Qualitative Methods and analysis in organizational research*, cap21, pp.256-270, Sage publications, London.
- Legge, K. (1995) *Human Resource Management, Rhetorics and Realities*, MacMillan Business, England.
- MacDuffie, J. (1995) Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, *Industrial & Labor Relations Review*, Vol.48 (2), pp.197-227.
- Morris, J.; Farrel,C.(2007) The “post-bureaucratic” public sector organization. New organizational forms and HRM in ten public sector organizations. *Int.J. of Human Resource Management*, Vol.18 (9), pp. 1575-1588
- Storey, J. (2007) *Human Resource Management, a critical text*, Thomson, 3ª edição
- Veloso, A. (2008) *O impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*, (Dissertação de Doutoramento em Psicologia das Organizações), Braga: Universidade do Minho.
- Wood, S. (1999), Human resource management and performance, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 1(4), pp.367, (47 p).