

O IMPACTO DA GESTÃO DE PESSOAS NO DESEMPENHO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Marcelo de Freitas Nóbrega, M.Sc. Columbia University

Doutorando em Engenharia de Produção – COPPE/Universidade Federal do Rio de Janeiro

Maria Alice Ferruccio, D.Sc. COPPE/UFRJ

Professor Adjunto - Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro

Abstract

“People are our main assets” or “Our employees are the source of our competitive advantage” are assertions increasingly present in vision statements and in the motivational speech of business leaders.

In a time when cost cutting, downsizing and other short-term interventions with immediatistic results prevail over planned and systemic managerial practices with lasting impact, it is risky to make such statements. Good managers have intuitively known for some time that good people management skills may have a positive impact on the results of the organization. It is, however, very difficult to produce hard evidence. Only recently have studies begun to show cause-effect relationships between good people management and business performance.

In Brazil, such studies are limited to verifying the alignment between the Human Resources function and business strategy. This report suggests the realization of an empirical research to identify whether there exists a “best practice” model of Human Resource Management practices that guarantees superior business performance in organizations established in Brazil.

Keywords: *strategy, people management, business performance.*

1. Gestão de Pessoas e Desempenho Organizacional

“Pessoas são nossos principais ativos” ou “Nossos colaboradores são a fonte de nossa vantagem competitiva” são afirmações que aparecem com frequência em declarações de visão e no discurso motivacional de líderes empresariais. Drucker (2002, p.1) chega a afirmar que “o desenvolvimento de talentos é a principal atribuição das empresas”.

A administração dos recursos humanos de uma empresa exige uma postura mais pró-ativa e de busca de comprometimento. “Atualmente, quando se pode conseguir milhões de dólares em nanosegundos e patentes são superadas em meses, as vantagens do passado tem pouco valor. As novas fontes de vantagem competitiva sustentável são centradas em pessoas – na criatividade e no talento, na inspiração e na esperança, nos sonhos e no entusiasmo. Nesta década, crescerão as empresas que consigam despertar significado e propósito, criar um contexto que encoraje o crescimento do potencial individual” (Gratton, 2000, p.10).

Numa época em que cortes de custos, *downsizing* e outras intervenções de resultados imediatistas prevalecem sobre práticas gerenciais planejadas e sistêmicas de impacto duradouro é arriscado fazer essas declarações. Há muito tempo que bons gerentes, intuitivamente, sabem que a boa gestão de pessoas tem impactos positivos sobre o resultado de uma organização (Guest, 2000; Buckingham e Coffman, 1999). É porém, muito difícil produzir evidências. Apenas recentemente começaram a surgir estudos que buscam estabelecer relações de causa-efeito entre a gestão de pessoas e o desempenho das

organizações (Ulrich, 1997; Truss, 2001 e Wright, 1999).

Em qualquer organização, manter as pessoas trabalhando de forma eficiente sempre foi um desafio. A natureza humana é bastante complexa (Schein, 1982) e é difícil para o dirigente de uma organização coordenar os esforços de cada pessoa para que juntos alcancem os objetivos organizacionais. Problemas como motivação, produtividade, liderança, clima organizacional, resistência a mudanças, doenças do trabalho, conflitos interpessoais e interorganizacionais tornaram-se elementos importantes nas pesquisas de antropólogos, psicólogos, sociólogos e cientistas políticos.

Uma empresa é uma organização de pessoas que trabalham, coordenadas de algum modo, para atingir certas metas ou resultados. Geralmente, esses resultados traduzem-se na produção e distribuição de riqueza. “De fato, qualquer organização humana não é mais do que isso: um conjunto de pessoas que coordenam suas ações a fim de conseguir os objetivos que interessam a todos, mesmo que esse interesse possa se dever a motivos muito diferentes” (Pérez López, 1996, p.17).

As empresas precisam do comprometimento dos seus colaboradores para alcançar as metas e os objetivos explicitados em seu planejamento estratégico. Várias pesquisas evidenciam que as pessoas agem de acordo com seus próprios interesses, do modo que foi definido por suas necessidades e expectativas. Os empregados serão motivados a esforçar-se na execução das tarefas organizacionais se puderem, ao mesmo tempo, satisfazer seus objetivos individuais. (Rainho, 2000)

Chiavenato (1999) afirma que as empresas precisam direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. As organizações funcionam através das pessoas que delas fazem parte, que decidem e agem em seu nome. De outro lado, as pessoas dependem do trabalho nas empresas para sua subsistência e sucesso pessoal. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado. Pode-se dizer, então, que existe um relacionamento de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos.

Segundo Pérez López (1996), os dirigentes de toda organização devem possuir competência em três dimensões bastante diferentes entre si: a estratégica, a executiva e a de liderança.

- Estratégica - definir o propósito ou resultado a alcançar através de um conjunto de ações individuais. É a dimensão que se preocupa em atingir bons resultados no plano da eficácia da organização.
- Executiva - coordenar e comunicar as atividades concretas que devem ser realizadas para que a organização atinja seu propósito. Implica a capacidade de descobrir e utilizar os talentos, habilidades e impulsos das pessoas que dirige. É capaz de aproveitar a força resultante da motivação interna de seus subordinados através de um delinear de funções que apele tanto aos motivos intrínsecos (o que se faz) como aos transcendentais (para que se faz o que se está a fazer) das pessoas.
- Liderança - motivar as pessoas individuais para atuar do modo concreto requerido pela organização. Implica a capacidade de perceber as necessidades reais das pessoas. Desenvolve o sentido de responsabilidade nos subordinados, que eles sejam capazes de se mover pelo sentido do dever, ensinando-lhes a avaliar suas ações na medida em que elas afetam outras pessoas e a organização. Em contra-partida, avalia a ação da organização na medida em que se adapta à satisfação dos objetivos das pessoas.

Os conceitos desenvolvidos por Pérez López sobre a direção de empresas encontram relação direta com os aspectos de gestão de pessoas elaborados por Chiavenato (1999). Segundo ele, a gestão de pessoas se baseia em três pilares fundamentais:

- As pessoas como seres humanos. Dotados de personalidade própria, diferentes entre si, com uma história particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades e capacidades indispensáveis à organização.
- As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais. Impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizados indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo de mudanças e desafios.
- As pessoas como parceiros da organização. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização: esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos, etc., na expectativa de colher retornos: salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira, etc.

A Tabela 1 abaixo mostra como os conceitos de Pérez López e Chiavenato, desenvolvidos a partir de pontos de partida opostos, convergem:

Tabela 1 – Dimensões da Organização.

Dimensão do Dirigente	Dimensão das Pessoas
Estratégica	Ativadores de recursos
Executiva	Parceiros da Organização
Liderança	Seres humanos

Fonte: autores.

As principais funções do dirigente são concretizadas através das ações das pessoas, da compreensão do que realmente as motiva e da sua mobilização alinhada aos objetivos da companhia. O objetivo da gestão de pessoas é atrair, desenvolver e manter pessoas competentes, motivadas e comprometidas, buscando o equilíbrio entre suas expectativas e as necessidades da empresa criando valor e contribuindo para o alcance dos melhores resultados para a organização. Dito de outra forma, é conseguir que a organização humana seja uma vantagem competitiva a fim de garantir o crescimento da empresa.

Saviani (*in* Chiavenato, 1999) cunhou o termo *Empresabilidade* para significar a capacidade das empresas de desenvolver e utilizar as habilidades intelectuais e competitivas de seus membros. Chiavenato (1999, p.6) afirma que garantir a empresabilidade ou “administrar com as pessoas – consideradas agora parceiras do negócio e não mais meros recursos empresariais – passou a ser o mais importante desafio interno das empresas”. É fundamental para as empresas conseguir reter os talentos que lhe interessam. Esses desafios devem ser compartilhados pelos gestores de linha e pela função Administração de Recursos Humanos.

Chiavenato (*op. cit.*) elenca os seguintes objetivos para que a gestão de pessoas possa contribuir para a eficácia organizacional:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar à organização empregados bem treinados e motivados;
- Aumentar a auto-realização e a satisfação dos empregados no trabalho;
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;
- Administrar a mudança; e
- Manter políticas e comportamento socialmente responsável.

Nosso entendimento de como a administração de recursos humanos influencia o desempenho organizacional ainda é limitado apesar dos recentes progressos que usam uma abordagem de análise quantitativa a fim de comprovar uma correlação positiva entre a gestão de pessoas e o resultado financeiro da empresa. Pesquisas começam a demonstrar que práticas e políticas de administração de recursos humanos cuidadosamente selecionadas e implementadas podem contribuir positivamente para o desempenho e

lucratividade das empresas.

Apesar das crescentes evidências, ainda não se pode dizer que a relação de causa esteja estabelecida. Nas palavras de Ulrich (1997, p. 304), “Aparentemente, as práticas de recursos humanos são importantes; a lógica diz que é assim; as pesquisas confirmam. Porém, a relação direta entre investimento e atenção às práticas de RH são frequentemente nebulosas e variam com a população pesquisada e as medidas utilizadas”.

Fischer (1998) e Albuquerque (1987) afirmam que este campo ainda é muito recente no Brasil, pesquisas que visam caracterizar modelos de gestão de Recursos Humanos estão limitadas a um pequeno número de estudos de caso. É um assunto que carece, ainda, de estudos e pesquisas que venham a contribuir para a formulação de teorias mais sólidas, passíveis de comprovações empíricas.

2. Mudança de Contexto no Brasil nos anos 90

Os anos 90 trouxeram importantes mudanças para o ambiente empresarial no Brasil. A busca por competitividade exigiu a implementação de novos conceitos, políticas e ferramentas como Qualidade Total, terceirização, *downsizing* e reengenharia. Em meio a mudanças tão profundas o pensamento estratégico passou a ser valorizado. Passou-se a exigir dos trabalhadores um novo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes: maior nível de escolaridade, flexibilidade, adaptabilidade, trabalho em equipe, comprometimento organizacional, inovação e criatividade.

Artigo publicado na revista Exame¹ comenta que “os anos 90 lançaram as bases de uma Nova Economia no Brasil. No período 1975-1979, em pleno milagre econômico, a produtividade brasileira expandiu-se 2,45% ao ano. Nos anos 80 praticamente estagnou, com crescimento anual de 0,53%. Mas nos anos 90, evoluiu expressivos 5,45% a cada ano, mais do que a variação acumulada em toda a década anterior. Mudanças dessa magnitude, em espaço de tempo tão curto, justificam a expressão Nova Economia. Elas são o resultado de um complexo movimento de mudanças, em que se mesclam a abertura, a inserção global e o desengajamento do Estado-empresário, em meio a uma verdadeira revolução social e comportamental, que já modificou o papel da mulher na nova sociedade, com profunda revisão dos tradicionais padrões das relações entre pessoas e entre empresas.”

As principais mudanças que ocorreram durante os anos 90 foram:

a) Concorrência global: o crescimento e expansão das multinacionais e a desregulamentação de setores industriais e as privatizações em diversos países do mundo criaram mercados novos e intensamente competitivos.

b) Transformações tecnológicas: o ritmo de incorporação de novas tecnologias ao processo de produção nunca foi tão rápido. É grande a pressão sobre as empresas para que estejam alertas aos movimentos do mercado, inovem e invistam em tecnologia.

c) Perfil demográfico: a força de trabalho nunca contou com um contingente tão significativo de mulheres, também está mais jovem e mais capacitada. Essa nova geração de trabalhadores espera muito mais de seus empregadores e está menos disposta a oferecer lealdade incondicional a suas empresas. A lealdade precisa ser conquistada.

d) Crescimento econômico acentuado dos Estados Unidos: uma das conseqüências desse crescimento foi o baixo nível de desemprego no país. A situação de pleno emprego acirrou a disputa por talentos que, por sua vez, obrigou as empresas a melhorar as condições de emprego com melhor remuneração, benefícios e ambiente de trabalho.

e) O fracasso da Reengenharia: no início dos anos 90 a reengenharia era a metodologia mais aplicada para ganho de eficiência nos grandes conglomerados. A reengenharia advogava os ganhos de eficiência através do questionamento e redesenho de processos. Os próprios pais do movimento, Michael Hammer e James Champy (1994),

¹ EXAME – Melhores e Maiores, julho 2000.

decretaram seu fim e apontaram o principal defeito: não levar em consideração “o elemento humano”. A reengenharia gerava uma força de trabalho insatisfeita e ineficiente, mais interessada em garantir sua sobrevivência do que em trabalhar de maneira eficaz.

f) Ativos intangíveis. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), mais de 55% da riqueza mundial advêm do conhecimento e dos denominados bens ou produtos intangíveis, como softwares, patentes, royalties, serviços de consultoria e bens culturais como filmes, música e entretenimento em geral (OCDE *in* Cavalcanti, 2001).

g) Novas formas de relação de trabalho: temporários, empregados, consultores e terceiros convivem no mesmo ambiente e com os mesmos objetivos. O emprego formal e os sindicatos estão em baixa. Administrar esse ambiente de relacionamentos complexos exigindo identificação organizacional é uma nova questão.

É nesse contexto que o Brasil começa a se preocupar com a moderna gestão de pessoas onde as premissas básicas são mantê-las continuamente capacitadas e motivadas para que possam agregar valor às operações e aos negócios corporativos e ao mesmo tempo sintam-se satisfeitas nas suas expectativas pessoais. Para tanto esta nova gestão necessita desenvolver novos modelos de remuneração e benefícios, preocupar-se com temas como comunicação, liderança, motivação, cultura, clima, qualidade de vida, ambiente de trabalho, criatividade e inovação.

Corrêa (1998, p.25) declara que “a rapidez das respostas às mudanças, depende da capacidade de assimilação da informação, do aprendizado e do preparo para a percepção clara das alterações ocorridas no contexto em que está inserida a organização”.

3. Evolução da Administração de Recursos Humanos

Fischer (2002) classifica as grandes correntes sobre gestão de pessoas em quatro categorias principais, que correspondem a períodos históricos distintos. São elas: modelo de gestão de pessoas articulado como departamento de pessoal, como gestão do comportamento, como gestão estratégica e, finalmente, como vantagem competitiva. Analisam-se a seguir as principais características de cada uma dessas vertentes.

O Departamento de Pessoal surgiu nos Estados Unidos, nos anos 20, quando “os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos de outros fatores de produção” (Fischer, 2002). A Administração Científica buscava a eficiência de custos, traduzindo a gestão de pessoas na busca de trabalhadores eficientes, ao melhor custo possível, para a realização de tarefas cientificamente ordenadas.

A partir dos anos 30, a gestão de recursos humanos passou a ser fortemente influenciada pela psicologia. O foco de ação deixou de concentrar-se na tarefa, custos e no resultado imediato para atuar sobre o comportamento humano. As escolas behaviorista e de relações humanas surgiram nessa época. Suas principais contribuições foram instrumentos de avaliação e desenvolvimento de pessoas e o reconhecimento de que a relação entre empresa e empregado é intermediada pelos gerentes de linha. Nos anos 60 e 70, a escola de relações humanas passou a centrar esforços no desenvolvimento gerencial, nas relações interpessoais, nas avaliações de desempenho. Motivação e liderança são os conceitos-chave deste modelo.

Nas décadas de 70 e 80, a gestão de recursos humanos passou a assumir um papel estratégico. Fombrun, Tichy e Devanna (1984) foram os primeiros a apontar a necessidade de alinhamento das políticas, práticas e ferramentas da gestão de recursos humanos à estratégia empresarial. Esse modelo rompe com a escola humanista ao afirmar que motivação e satisfação, se não corretamente direcionadas, podem não contribuir para a estratégia da empresa. Contudo, essa concepção é limitada pelo caráter adaptativo que dá à gestão de pessoas. Cabe à área de recursos humanos adaptar-se à estratégia de negócio e

implementar suas diretrizes. Não é levada em consideração a oportunidade da função Recursos Humanos contribuir e influenciar a estratégia corporativa.

O avanço das empresas japonesas, na década de 80, sobre o domínio das grandes corporações americanas transformou a busca pela competitividade num tópico recorrente na literatura da administração. Foi nessa época que se iniciou o movimento da Qualidade Total. O novo papel da gestão de pessoas procura estabelecer vínculos diretos entre o desempenho dos empregados e os resultados da empresa. As pessoas passam a ser vistas como recursos estratégicos e detentoras de competências diferenciadoras. As empresas precisam mostrar capacidade de, através das pessoas, criar competitividade.

A evolução dos modelos de gestão de pessoas evidenciam que as empresas estão despertando para a necessidade de tratar seus empregados como parceiros comprometidos e não mais como meros recursos.

4. Uma Proposta de Estudo

O Planejamento Estratégico de Recursos Humanos é assunto ainda recente no Brasil, tanto a nível de conhecimento de modelos conceituais, quanto a nível de realização e divulgação de resultados de pesquisas empíricas. Desta forma, existe um certo “gap” entre a situação atual e a situação desejada no assunto, o que configura um problema na área. Há um vasto campo, portanto, para a realização de pesquisas e estudos que possam contribuir para a solução deste problema, para minimizar os seus efeitos negativos e para sensibilizar os executivos empresariais nesta direção. (Albuquerque, 1987)

Moraes e Tomei (2001) realizaram uma pesquisa bibliográfica buscando identificar o estágio de implementação do RH estratégico nas empresas brasileiras e os principais obstáculos para a sua total implantação. Apesar de afirmar que o discurso (migração do operacional para o estratégico) já é largamente empregado entre profissionais da área, sua aplicação é limitada a empresas que atuam em ambiente altamente competitivo ao sujeito a mudanças (telecomunicações, bancos e tecnologia) ou de grande porte. Além disso, o modelo (estágio da evolução) aplicado é heterogêneo e, frequentemente, “importado” ignorando necessidades culturais próprias das empresas brasileiras.

Assim como os gerentes de linhas de negócios são responsáveis pelos resultados econômicos de seus produtos, os gestores de recursos humanos estão sendo chamados a justificar numericamente o resultado da implantação de novas práticas de gestão de pessoas. Não basta criar ferramentas e políticas que satisfaçam aos empregados, essas novidades precisam transformar-se, através deles, em resultados para a corporação. Embora contribuam para o avanço da discussão sobre a qualidade da gestão de pessoas em empresas brasileiras, os estudos revisados anteriormente não se preocupam em correlacionar a qualidade dessa gestão com o desempenho organizacional.

Propõe-se uma pesquisa de campo que realize um levantamento das práticas, ferramentas e políticas de recursos humanos nos seus diversos processos (Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Gestão de Carreira, Remuneração e Benefícios, Administração de Pessoal, Políticas e Planejamento, Relações Trabalhistas, Comunicação Interna, Responsabilidade Social, Saúde Ocupacional e Segurança no Trabalho) em quatro grupos de empresas:

- Grupo 1: empresas que tenham desempenho econômico consistentemente superior a seus concorrentes.
- Grupo 2: empresas que são reconhecidas por seus empregados como bons lugares para se trabalhar².
- Grupo 3: empresas que são indicadas por formadores de opinião (consultores, dirigentes de empresas, profissionais de RH) como excelentes

² Guia Exame – Melhores Empresas para Você Trabalhar 1997-2001.

- gestoras de pessoas³.
- Grupo 4: de controle.

A consolidação dos resultados facilitará uma comparação dos modelos de gestão de pessoas entre esses grupos permitindo responder aos questionamentos que motivam o estudo proposto:

a) É possível identificar, independente do setor de atividade, antiguidade, porte ou origem de capital, um grupo de empresas de desempenho superior e consistente que tenham como principal fator deste crescimento a excelência na gestão de seus recursos humanos?

b) Quais são as melhores práticas e políticas de gestão de recursos humanos e que se traduzem em resultados econômicos para as empresas que as aplicam?

c) Se as evidências existem a favor da boa gestão de recursos humanos, então por que essas melhores práticas são tão pouco aplicadas no universo empresarial brasileiro?

d) Existe um modelo que consiga demonstrar que a excelência na gestão de recursos humanos traz, de modo sustentado e no longo prazo, benefícios não apenas para os empregados mas também para a empresa e para seus acionistas?

Esta pesquisa de campo servirá de referência de melhores práticas para as empresas brasileiras que busquem a excelência na gestão de pessoas.

5. Resultado Parcial

Entre as empresas que já responderam ao questionário da pesquisa, observa-se um momento de transição com um modelo de gestão de pessoas híbrido entre o neoclássico e o orgânico (Chiavenatto, *op. cit.*). A gestão ainda não é participativa, caracterizada por centralização, ausência de feedback, estilo de liderança diretivo, pouca flexibilidade e baixa capacidade de inovação. Em alguns casos ainda se identificam características do modelo de gestão clássico.

Ao término da pesquisa espera-se apresentar a tendência evolutiva das modernas práticas estratégicas da gestão de pessoas.

Bibliografia

- ALBUQUERQUE, L.G. *O Papel Estratégico de Recursos Humanos*. São Paulo: FEA-USP, 1987. Tese de livre-docência.
- BUCKINGHAM, M.; COFFMAN, C. *First Break All the Rules – What The World's Greatest Managers Do Differently*, Simon & Schuster, New York, 1999.
- CAVALCANTI, M.C.B.; GOMES, E.B.P.; NETO, A.F.P. *Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CORRÊA, C. *A Sexta Disciplina*. Rio de Janeiro: CEFET-Centro Federal de Educação Tecnológica, 1998.
- DRUCKER, P. “*They're not employees, they're people*”. Harvard Business Review, Fevereiro, 2002.
- FISCHER, A.L. *A Constituição de um Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas*. São Paulo: PPGA/FEA-USP, 1998. Tese de doutoramento. Mimeo.
- _____. Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas. In: FLEURY, M.T.L. (coord.), *As Pessoas na Organização*. São Paulo, Editora Gente, 2002.
- FOMBRUM, C.J.; TICHY, N.M.; DEVANNA, M. eds. *Strategic Human Resource Management*. New York, 1984.
- GRATTON, L. *Living Startegy – putting people at the heart of corporate purpose*.

³ FISCHER, A.L. *A Constituição de um Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas*. São Paulo: PPGA/FEA-USP, 1998. Tese de doutoramento. Mimeo.

- Londres, Pearson Education Limited, 2000.
- GUEST, D. “*HR and the bottom line*”. *People Management*, 6 (15), pp. 26-31, 2000.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengenharia – revolucionando a empresa*. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1994.
- MORAES, A.M.P.; TOMEI, P.A. *The Function of Human Resources in Brazil*, III International Workshop in Human Resources Management: in what ways have we changed? Seville: May 16-18, 2001.
- PÉREZ LÓPEZ, J. *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Madrid, Ediciones RIALP, 1996.
- RAINHO, M.A.F. *As Mudanças provenientes do processo do desenvolvimento da administração estratégica e o impacto na cultura organizacional dos Fundos de Pensão no Brasil*. – Tese de Doutorado, Coppe-UFRJ, D.Sc. Engenharia de Produção, 2000.
- SCHEIN, E. H. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- TRUSS, C. “*Human Resource Management and Organizational Outcomes*”. *Journal of Management Studies*, 38, 8, p. 1122, 2001.
- ULRICH, D. “*Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results*”, *Human Resource Management*, 36, 3, pp. 303-20, 1997.
- WRIGHT, P.M.; MCCORMICK, B.; SHERMAN, W.; MCMAHAN, G. “*The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance*”, *International Journal of Human Resource Management*, 10, 4, pp. 551-71, 1999.