

# Reuna

## DO CONTROLE AO COMPROMETIMENTO: UMA ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS DE GRANDE PORTE, NO INTERIOR DO PARANÁ

FROM CONTROL TO COMMITMENT: AN ANALYSIS OF PEOPLE STRATEGIC MANAGEMENT IN LARGE SERVICES COMPANIES WITHIN THE STATE OF PARANÁ

### **Silvio Roberto Stefano.**

Universidade Estadual do Centro-Oeste, Brasil.

End. Rua Cinco de Outubro, 1998 – Guarapuava PR, CEP. 85015-020.

E-mail: professor-silvio@hotmail.com Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0852434853164544>

### **Edinéia Lopes.**

Universidade Estadual do Centro-Oeste, Brasil.

End. Avenida Manoel Ribas, nº 836 - Piso 1. Bairro: Centro - Rio Azul/PR. CEP: 84560-000.

E-mail: edilopes-01@hotmail.com Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8718659230277867>

### **Sandra Mara de Andrade.**

Universidade de São Paulo, Brasil.

End. Rua Pedro Alves, 198 Apto 303 – Guarapuava PR CEP. 85010-080.

E-mail: smandra\_a@hotmail.com Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0672208569451498>

**Agência de Financiamento:** CNPq

**Submissão:** 12 mai 2013 **Aprovação:** 01 Ago 2013. **Última revisão:** 14 Set 2013. **Publicação:** 30 Set 2013. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte -MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Co editora Prof<sup>a</sup>. Dra. Wanyr Romero Ferreira

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:

<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/71>

## **Resumo**

Devido às necessidades de sobrevivência no ambiente competitivo, as empresas estão mudando seus modelos de gestão de pessoas. O objetivo dessa pesquisa é analisar as estratégias de gestão de pessoas utilizadas por três empresas prestadoras de serviços de grande porte no interior do Paraná. A metodologia utilizada foi um estudo de múltiplos casos e foram elaborados questionários direcionados aos gestores de Recursos Humanos e aos funcionários operacionais das empresas. Os resultados apontaram que as organizações apresentam tendência a desenvolver políticas e práticas mais voltadas para comprometimento do que para o controle.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Estratégia de pessoas. Modelos de gestão de pessoas.

## Abstract

Due to the need for survival in the competitive environment, companies are changing their models of human resources. The objective of this paper is to analyze the human resources strategies used by three people services companies large within the Paraná. The methodology used was a multiple case study questionnaires were prepared and directed to Human Resources managers and operational employees of the companies. The results showed that organizations have a tendency to develop policies and practices that focus more on commitment than for the control.

**Key-words:** Human resources. Human resources strategy. Human resources models.

## 1. Introdução

As organizações, antes de 1960, no Brasil, não trabalhavam com processos estruturados de gestão de pessoal, não havia preocupação com a gestão do clima organizacional e desenvolvimento dos funcionários. Stefano (2011, p. 20) cita “que pouca ou nenhuma importância era dada ao trabalhador, o qual era considerado, em uma visão mecanicista, como um insumo, ou seja, era visto como se fosse uma máquina ou um equipamento da indústria”. Esse cenário começou a mudar mais significativamente pelo fato do desenvolvimento econômico e tecnológico, com a abertura da economia brasileira, maior concorrência e competitividade das organizações.

Em consequência dessas mudanças ocorridas no meio ambiente das organizações, a capacitação dos gestores passou a incluir temas voltados para a área de desenvolvimento de pessoal, avaliação de seu desempenho e comportamento, condições fundamentais para uma comunicação efetiva com seus funcionários, pois o sucesso de uma organização e desenvolvimento de pessoal começa com boas condições de trabalho (ARAUJO, 2006).

As empresas também passam a investir em novas formas de organização do trabalho que conferem mais poder e responsabilidade às pessoas e às equipes de trabalho, tornando o trabalho mais enriquecido e desafiador, sendo que as relações de trabalho tendem a exigir maior interdependência entre empresa e empregado. No intuito de se manterem competitivas, as empresas também adotam estratégias diversas, de flexibilização de processos e recursos, que só podem ser obtidas, aumentando-se a participação e autonomia dos empregados. (ALBUQUERQUE, 1999).

Diante da competitividade e do diferencial que pode ser conquistado com a gestão do capital humano, a área de Gestão de Pessoas destaca-se como um fator relevante do ambiente organizacional. Autores como Ulrich (1998) e relatam desafios significativos na forma de gerir as pessoas nas organizações, que culminam na readequação de processos e práticas, gerando novas configurações nos Modelos de Gestão de Pessoas. Sendo assim, o objetivo desta pesquisa é

analisar as estratégias de gestão de pessoas utilizadas por três empresas prestadoras de serviços de grande porte no interior do Paraná.

## 2. Quadro Teórico

A apresentação do quadro teórico deste artigo está dividida em seguintes três partes: i – Evolução dos estudos sobre gestão de pessoas, ii - Modelo de gestão de pessoas da empresa contemporânea, iii – Revisão bibliométrica.

### 2.1 Evolução dos Estudos sobre Gestão de Pessoas

De acordo com Tonelli, Lacombe e Caldas (2002), no Brasil, principalmente, costuma-se simplificar a origem da Gestão de Pessoas, dizendo que ela é proveniente da escola de relações humanas, quando se descobre o ser humano na organização. Mas os autores salientam que, muito antes da função surgir de forma estruturada, pesquisadores e práticos, tratavam e colocavam em prática “conceitos humanistas”.

Então, pode se considerar que “a Gestão de Pessoas surge como consequência e não como causa dos processos de mudança que aconteciam na empresa e fora dela” (FISCHER, 1998, p.100). Essa constatação parece ser consenso entre os pesquisadores, que afirmam que a Gestão de Pessoas evolui em razão do contexto (FLEURY; FISCHER, 1992; TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002) e da necessidade dos negócios, das tecnologias e da organização do trabalho.

Segundo Lepak e Shaw (2008) a Gestão de Pessoas vem sendo analisada pelos pesquisadores da Gestão Estratégica de RH a partir de três perspectivas teóricas definidas como universalista, configuracional ou contingencial. A perspectiva universalista vê valor estratégico em cada uma das práticas de RH. A perspectiva configuracional aponta que o benefício de uma prática não está em sua aplicação isolada, mas sim na sua aplicação em conjunto com outras. Estas devem ser integradas de forma vertical e horizontal, sendo complementares ou agregadoras. Já a perspectiva contingencial parte do pressuposto de que um sistema de Recursos Humanos estrutura-se em função das contingências que influenciam a organização. Os autores destacam, dentre essas contingências, a tecnologia, tendências para a força de trabalho e alteração de valores dos trabalhadores.

Adotando uma perspectiva contingencial, Tonelli, Lacombe e Caldas (2002, p.63), classificam a história de Gestão de Recursos Humanos em quatro períodos, que derivam de quatro vetores básicos: (1) “do desenvolvimento do capital e da industrialização; (2) da organização do trabalho; (3) da teoria organizacional; e, (4) das configurações organizacionais”. As diferentes formas com que se estruturam esses vetores, ao longo do tempo, formam o que os autores denominam Administração de Recursos Humanos.

As configurações mundiais e brasileiras estão descritas, de forma mais detalhada, no QUADRO 1 e 2 apresentados na sequência. Em ambos se observa a principal mudança, que os autores identificam nesta época em RH, é o desenvolvimento de uma Gestão de Pessoas mais estratégica, ou seja, alinhada à estratégia da

organização, preocupada com a retenção de talentos e com carreiras mais flexíveis. Isso denota que se inicia um processo de diferenciação dos indivíduos que culmina na alteração da forma de remunerar e promover as pessoas nas empresas (ANDRADE, 2010).

QUADRO 1 - Configurações Mundiais e Brasileiras e as práticas de Recursos Humanos  
Período: do final do séc. XIX até antes da II Guerra Mundial

PERÍODO	AMPLITUDE	CONDIÇÕES SOCIOECONÔMICAS	CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL	RECURSOS HUMANOS
Do final do séc. XIX à I Guerra Mundial	Mundial	Fortalecimento do modelo da Revolução Industrial; Mão-de-obra abundante; Predomínio da manufatura; Estruturação das cidades; Primeiras Leis de regulação do trabalho; Surgimento dos sindicatos.	Produção semiartesanal e manufatureira; Local de trabalho = fábricas; Subcontratação da mão de obra; Início da profissionalização da administração.	Gestão de Pessoas não é sistematizada; Concepção e execução do trabalho descentralizadas; Controle e gestão das pessoas pelo capataz.
	Brasil	Economia agrícola cafeeira de exportação; Concentração da população no meio rural; Início dos processos imigratórios.	Incremento das manufaturas; Primeiras obras de infraestrutura.	Mão de obra quase escrava.
Período entre a I Guerra Mundial e a II Guerra Mundial	Mundial	Crise de 29; Fortalecimento dos Estados nacionais e dos sindicatos; Crescimento das cidades; Legislação trabalhista de proteção aos direitos dos trabalhadores.	Taylorismo/fordismo; Burocracia; Início da produção em massa; Incremento da departamentalização; Criação de subsidiárias.	Departamento de pessoal; Criação de Departamentos de Relações Industriais e Humanas.
	Brasil	Criação do Estado Novo; Crise do café; Surgimento das grandes empresas estatais; Aumento da industrialização; Legislação trabalhista; Criação dos sindicatos.	Taylorismo/fordismo; Burocracia; Início da produção em massa; Mimetização dos modelos e dos padrões usados em outros países.	Departamento de Pessoal (para responsabilidades legais); Manutenção dos padrões agrícolas nas relações de trabalho; Paternalismo.

Fonte: ANDRADE (2010, p.16-17 adaptado de TONELLI, LACOMBE e CALDAS, 2002).

QUADRO 2 - Configurações Mundiais e Brasileiras e as práticas de Recursos Humanos  
Período: Da II Guerra Mundial até 2002

PERÍODO	AMPLITUDE	CONDIÇÕES SOCIOECONÔMICAS	CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL	RECURSOS HUMANOS
Da II Guerra Mundial aos anos 1980	Mundial	Crescimento econômico; Estado de bem-estar social; Consumo em massa; Internacionalização da economia; Fortalecimento aparente dos sindicatos; Entrada das mulheres no mercado de trabalho; Desenvolvimento de tecnologias; Pleno emprego.	Produção em massa; Expansão das multinacionais; Estruturas divisionais; Início da difusão de modelos “flexíveis” e mais “orgânicos” (déc. 70).	Transformação do Departamento de pessoal em Depto de RH; Surgimento de modelos de gestão de RH orientados para a “organização flexível”; Carreiras hierarquizadas.
	Brasil	Instalação de multinacionais; Crescimento da empresa privada nacional; Dificuldades no desenvolvimento econômico; Realização de grandes obras civis e de infraestrutura; Intensificação da urbanização; Fortalecimento dos sindicatos.	Gestão taylorista/ fordista; Importação de tecnologias, inclusive administrativa; Desenvolvimento de grandes burocracias estatais.	Departamento de pessoal voltado para o cumprimento da legislação trabalhista; Surgimento de experiências isoladas em RH derivadas/ copiadas de multinacionais.
De 1990 até hoje <sup>1</sup>	Mundial	Globalização e intensificação da competição; Flexibilização das relações de trabalho; Políticas neoliberais; Intensificação das tecnologias informacionais; Ênfase nos consumidores; Enfraquecimento dos sindicatos.	Mudanças na composição do capital, ênfase na qualidade e na cultura; Flexibilização da produção; Organizações matriciais, orgânicas e virtuais.	Adm. estratégica de RH: ênfase na retenção de talentos, descentralização das responsabilidades de RH; Carreiras laterais e diagonais; Terceirização.
	Brasil	Abertura da economia, Privatizações e Reestruturações; Aumento do desemprego; Enfraquecimento dos sindicatos.	Reestruturação produtiva; Mudanças organizacionais e na composição do capital; programas de qualidade.	Discurso sobre administração estratégica de RH, em oposição a práticas que remontam ao DP.

Nota 1: “Até hoje” refere-se a 2002, época em que a obra foi publicada.

Fonte: ANDRADE (2010, p.16-17 adaptado de TONELLI, LACOMBE e CALDAS, 2002).

De acordo com Mascarenhas (2008), apesar de não se verificar um consenso para o uso do termo, a forma como as empresas operacionalizam a função Gestão de Pessoas é comumente denominada na literatura, pela maioria dos autores, como

“Modelo de Gestão de Pessoas”. Como exemplo da adoção desse conceito, cabe citar autores como Fischer, (1998), Albuquerque, (1999) e Dutra (2006).

Neste artigo, adota-se o conceito de Modelo de Gestão de Pessoas. Albuquerque (1999, p. 223) considera que modelo é “uma abstração da realidade que permite identificar as características distintivas do fenômeno estudado, embora sob riscos de generalização excessiva ou de simplificação e reducionismo”. Levando em conta essas limitações do uso do termo, o autor defende que, mesmo com o risco de generalização, tal abordagem é extremamente importante quando o tema é abrangente e complexo.

Mascarenhas (2008) aponta que os modelos de gestão são característicos de cada empresa e são influenciados por seu histórico e contingências específicos. O autor entende que o conceito de modelo de Gestão de Pessoas é muito mais abrangente que as operações dos subsistemas de RH. Fischer (2002) acredita que os modelos de gestão são determinados por fatores internos e externos ao contexto das organizações. Assim, ele pode ser considerado uma variável dependente das condições referentes ao ramo de negócio em que a empresa atua. Tudo isso denota a complexidade e abrangência do assunto estudado, o que justifica chamá-lo de modelo de Gestão de Pessoas.

Como modelo de Gestão de Pessoas, entende-se, pois, “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Os seus componentes formais são os princípios – orientações de valor e crenças –, as políticas – diretrizes de atuação –, e os processos ou práticas – cursos de ação determinados previamente. Os processos são instrumentados por “ferramentas de gestão que pressupõem procedimentos específicos” e só têm sentido se orientadas por um princípio direcionador e se forem capazes de influenciar as relações organizacionais (FISCHER, 2002, p.12 e p.17).

## 2.2 O Modelo de Gestão de Pessoas da Empresa Contemporânea

Visto o que fora apresentado até agora, é possível afirmar que a Gestão de Pessoas evoluiu com o passar do tempo, principalmente em decorrência das mudanças contextuais. Assim, os autores que estudam essas mudanças demonstram algumas características dos modelos empregados pelas empresas, na atualidade, para a Gestão de Pessoas.

Lengnick-Hall *et al.* (2009), Ulrich (2000) e Albuquerque (1999) demonstram que, cada vez mais, a Gestão de Pessoas deve atuar como parceiro estratégico da organização. Dessa forma, propõe-se um modelo estratégico, que prevê que os planos estratégicos dos processos de gestão de recursos humanos derivem da estratégia corporativa da empresa. Assim, em um primeiro momento, o papel de RH é de adaptação e implementação. Posteriormente, são propostas quatro áreas: a) influência sobre os funcionários; b) processos de recursos humanos; c) sistemas de recompensa; e d) sistemas de trabalho, sendo que deve ser papel da Gestão de Recursos Humanos integrar essas áreas entre si e com a estratégia da empresa (FISCHER, 2002).

Albuquerque (1999), a partir de estudos desenvolvidos internacionalmente, demonstra que ocorre uma mudança importante no foco estratégico de Gestão de

Pessoas. Para o autor, a mudança mais significativa refere-se à transição de uma estratégia de controle para uma estratégia de comprometimento. No QUADRO 3, é possível visualizar as principais diferenças entre esses dois tipos de estratégia.

QUADRO 3 - Modelo de Gestão de Pessoas – do controle ao comprometimento

CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS	ESTRATÉGIA DE CONTROLE	ESTRATÉGIA DE COMPROMETIMENTO – ATUALIDADE
<b>Estrutura Organizacional</b>		
Arcabouço estrutural	Altamente hierarquizado, separação entre quem pensa e quem faz.	Menor número de níveis hierárquicos, redução das chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar.
Produção	Em massa, linha de montagem.	Produção flexível, diferentes formas.
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações.	Trabalho enriquecido, gerando desafios.
Realização do trabalho	Individual.	Em grupo.
Sistema de controle	Ênfase em controles explícitos.	Ênfase no controle implícito pelo grupo.
<b>Relações de trabalho</b>		
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado.	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia.
Relações empregador-empregado	Independência.	Interdependência, confiança mútua*.
Relações com sindicatos	Confronto, baseado na divergência de interesses.	Diálogo, busca da convergência de interesses.
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo.	Alta, decisões tomadas em grupo, de baixo para cima.
<b>Políticas de Recursos Humanos</b>		
Política de emprego	Foco no cargo*, emprego em curto prazo.	Foco no encarreiramento flexível*, emprego em longo prazo.
Política de contratação	Contrata para um cargo ou conjunto especializado de cargos.	Contrata para uma carreira longa na empresa.
Política de treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual.	Visa a preparar o empregado para as funções futuras.
Política de carreiras	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos.	Carreiras flexíveis*, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras.
Política salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles.	Focada na posição, na carreira e no desempenho*, com baixa diferenciação entre níveis.
Política de incentivos	Uso de incentivos individuais.	Foco nos incentivos grupais, vinculados a resultados empresariais*.

Fonte: ALBUQUERQUE, 1999, p. 225.

Diante dessa perspectiva, verifica-se que no intuito de se manterem competitivas, as empresas adotam estratégias diversas, de flexibilização de processos e recursos, que só podem ser obtidas, aumentando-se a participação e autonomia dos empregados. As estruturas tornam-se mais leves e enxutas com a redução no número de chefias intermediárias e a transformação de departamentos em unidades ou núcleos funcionais. Novas formas de organização do trabalho conferem mais poder e responsabilidade às pessoas e às equipes de trabalho, sendo que o trabalho torna-se mais enriquecido e desafiador, e as relações de trabalho exigem maior interdependência entre empresa e empregado (ALBUQUERQUE, 1999).

Ainda, dentre os principais fatores que o modelo mais voltado para o comprometimento apresenta, cabe ressaltar a relação empregador-empregado, que se torna de interdependência e de confiança mútua. Com uma política salarial, que passa a privilegiar o desempenho, agora com baixa diferenciação salarial entre os níveis, além dos incentivos, que passam a ser grupais e vinculados aos resultados. Outro fator é a mudança de foco no cargo para o foco no encarreiramento flexível, com a adoção de política de carreiras que priorizam a flexibilidade, ou seja, a movimentação horizontal, vertical e até mesmo diagonal, assim, verifica-se que, para que haja alinhamento estratégico e comprometimento, há mudanças na forma como se estabelecem as políticas e na maneira que se operacionalizam as práticas de gestão de pessoas (ANDRADE, 2010).

Lengnick-Hall *et al.* (2009) afirmam que há uma evolução para Modelos de Gestão de Pessoas mais competitivos. Além do alinhamento com as estratégias de negócio, eles acrescentam que a mensuração dos resultados dos sistemas de Gestão de Pessoas torna-se extremamente importante. Fischer (2002) identifica, em organizações brasileiras, uma tendência ao modelo que denomina de “competitivo”. Nessas organizações, a competência humana apresenta-se como o grande diferencial dos negócios, e a competitividade do ambiente externo é transferida para dentro da organização. A empresa procura se diferenciar e, para isso, deve alinhar o comportamento humano às estratégias organizacionais, gerando competitividade para si mesma por meio dos indivíduos.

Albuquerque (1999), a partir do descrito no QUADRO 2, propõe três subsistemas componentes da gestão de pessoas que podem gerar diferentes estratégias, controle ou comprometimento.

Na estratégia de comprometimento, o autor defende que as políticas de recursos humanos deverão assumir como premissa básica: a valorização dos talentos humanos; atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho; criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais; possibilidade de desenvolvimento profissional na própria empresa; oferecimento de incentivos vinculados a resultados obtidos pela equipe e adaptação de políticas integradas de recursos humanos à realidade da empresa e ao seu contexto de atuação. (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2009, p.136-137)

Neste trabalho, o enfoque será dado ao subsistema políticas de recursos humanos, a fim de verificar se as organizações inovadoras estão adotando práticas mais voltadas ao controle e ao comprometimento.

### 2.3 Revisão Bibliométrica

Para evidenciar a relevância e destaque do tema pesquisado no Brasil, foi desenvolvida uma análise bibliométrica com artigos publicados entre 2005 e 2011, nos principais periódicos e anais de congressos da área de administração, tais como Anais do ENANPAD, Cadernos EBAPE, Revista de Administração de Empresas – RAE, Revista de Administração Pública – RAP, Revista de Administração Contemporânea – RAC, Revista de Administração Mackenzie – RAM, Revista Eletrônica de Administração – READ, Revista Organizações e Sociedade – O&S e Seminários em Administração – SEMEAD.

O trabalho desenvolvido para a análise bibliométrica identificou uma amostra composta por 173 artigos científicos, com relação direta e indireta nos títulos dos artigos, como apresentados na TAB. 1:

TABELA 1 – Resultado da pesquisa bibliométrica

Periódico/ Congresso	RELAÇÃO		TOTAL
	Direta	Indireta	
ENANPAD	10	79	89
EBAPE	0	3	3
RAE	0	5	5
RAP	0	2	2
RAC	0	10	10
RAM	0	6	6
REAd	1	4	5
O&S	0	3	3
SEMEAD	17	33	50
TOTAL	28	145	173

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 1 foi resultado de uma pesquisa de relações de artigos que trataram o tema Gestão Estratégica de Pessoas, direta e indiretamente. No sentido direto, identificaram-se títulos de artigos que continham palavras, como gestão, gestão estratégica, gestão de pessoas, gestão de recursos humanos, e outras derivadas do tema. E na pesquisa dos artigos indiretos, utilizou-se o mesmo método, mas com palavras relacionadas, como gestão de pessoas, recursos humanos e gestão de recursos humanos.

A pesquisa apontou 173 artigos publicados nos diversos periódicos/congressos, sendo que o ENANPAD, a RAC, e o SEMEAD foram os que mais obtiveram publicações, envolvendo a relação direta e indireta ao tema Gestão Estratégica de Pessoas. O ENANPAD conta com 10 artigos diretos e 79 indiretos, totalizando 89 artigos; a RAC com 10 artigos indiretos; e o SEMEAD com 17 diretos e 33 indiretos, totalizando 50 artigos.

Verifica-se, a partir da TAB. 2, (a seguir) que os anos que obtiveram destaque em publicações, fora: 2009, 2010 e 2011, com destaque para 2010, ano em que foram

publicados 30 artigos. Entre os eventos, no SEMEAD 2006, verificaram-se 16 publicações da área tratada, ou seja, o maior número.

TABELA 2 - Distribuição das publicações relacionadas a temática central da pesquisa.

PERIÓDICO	ANO							TOTAL
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Enanpad	12	16	10	10	13	14	14	89
EBAPE	0	1	0	0	1	0	1	3
RAE	1	2	0	1	0	0	1	5
RAP	0	0	1	0	0	1	0	2
RAC	2	0	1	1	2	2	2	10
RAM	0	2	0	2	0	1	1	6
REAd	0	2	1	0	0	2	0	5
O&S	0	0	1	1	0	1	0	3
SEMEAD	5	3	6	7	11	9	9	50
TOTAL	20	26	20	22	27	30	28	173

Fonte: Dados da pesquisa.

Apresenta-se, na TAB. 3, os autores que mais publicaram artigos durante os últimos 7 anos. O autor Lindolfo Galvão de Albuquerque, da FEA USP, destaca-se entre os que mais publicaram, totalizando 10 artigos, e o autor Victor Natanael Schwetter Silveira, com 5 artigos publicados durante os 7 anos. Todos relacionados à Gestão de Pessoas.

TABELA 3 - Os autores nacionais X publicação sobre Gestão Estratégica de Pessoas nos últimos 7 anos.

AUTORES	TOTAL
1 Lindolfo Galvão de Albuquerque	10
2 Victor Natanael Schwetter Silveira	5
3 Ana Maria Roux	4
4 Anderson de Souza Sant'anna	4
5 Beatriz Maria Braga Lacombe	4
6 Charbel José Chiappetta Jabbour	4
7 Marcus Vinicius Soares Siqueira	4
8 Vera L. Caçado	4
9 André Ofenhejm Mascarenhas	3
10 Angela Beatriz Scheffer Garay	3
11 Antônio Del Maestro Filho	3
12 Eliane Maria Pires Giavina Bianchi	3
13 Fernando César Almada Santos	3
14 Gisela Demo Fiúza	3
15 Isabella Francisca Freitas Gouveia de Vasconcelos	3
16 Martinho Isnard Ribeiro de Almeida	3
17 Roberto Coda	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Entre os 173 artigos coletados durante os 7 últimos anos, estes acima foram os autores que mais publicaram. O restante das amostras é de responsabilidade de vários outros autores que publicaram em média de 1 a 5 artigos durante esse período.

Diante dos dados apresentados, verifica-se a relevância da temática, já que os principais periódicos e eventos apresentam um número significativo de publicações.

### **3. Materiais e Métodos**

Para atender ao objetivo proposto, foi desenvolvida uma pesquisa por meio da análise de múltiplos casos. Com a abordagem qualitativa, é possível partir “de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve”. Ela também possibilita o envolvimento de dados descritivos (GODOY, 1995a, p. 58). A pesquisa qualitativa é essencialmente descritiva, sendo que a interpretação dos resultados é “a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno num contexto. Por isso não é vazia, mas coerente, lógica e consistente” (TRIVIÑOS, 1994, p.128).

A estratégia de pesquisa utilizada para alcançar os objetivos propostos é o estudo de caso. Para Creswell (2007), o estudo de caso envolve uma descrição detalhada dos indivíduos seguida da análise de seus dados, seja por tema ou por assunto. Yin (2005) acrescenta ainda que o estudo de caso é fundamental para entender fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos e pode envolver tanto casos singulares quanto múltiplos e inúmeros níveis de análise.

A pesquisa de campo foi desenvolvida no primeiro semestre de 2012. Para se atingirem os objetivos propostos, foram coletados dados em três grandes empresas de prestação de serviços, sendo realizada uma pesquisa primária, com coleta de dados através dos colaboradores da empresa.

Foram elaborados dois questionários, um respondido pelos gestores de Recursos Humanos, composto por nove perguntas, com o objetivo de identificar políticas e práticas de gestão de pessoas das empresas e outro, direcionado aos funcionários operacionais das empresas, composto por quatorze questões. As escalas foram elaboradas para serem respondidas, conforme o grau de importância e se a atividade realmente é desenvolvida e aplicada na organização.

O questionário, adaptado de Stefano (2011) e Albuquerque (1999), contou com uma população de três funcionários gerenciais de Recursos Humanos e quinze operacionais, os quais foram selecionados aleatoriamente. Os questionários foram iniciados com perguntas referentes aos dados pessoais, como o sexo, escolaridade, tempo de experiência no setor de Gestão de Pessoas (para os gerentes de RH) e tempo de serviço na empresa atual. A análise dos dados foi feita com base em estatísticas descritivas, apresentadas a seguir.

#### 4. Resultados e Discussões

A apresentação dos resultados e discussões será dividida em três partes conforme segue: i – perfil dos colaboradores pesquisados, ii – resultados relacionados a partir da visão gerencial e iii – resultados relacionados a partir da visão operacional.

##### 4.1 Perfil dos Colaboradores Pesquisados

Na empresa A, a maioria dos gestores de pessoas pesquisadas são mulheres, constando 66,67% com pós-graduação completa, com mais de 10 anos de experiência na área de Gestão de Pessoas e com até 5 anos de trabalho na empresa atual, sendo que somente 33,33% obtêm de 16 a 20 anos de tempo de serviço na organização.

De acordo com a pesquisa em relação aos funcionários operacionais, constata-se que a maioria é mulher. 53,33% apresentam ensino médio completo e 46,67% incompleto com até 5 anos de tempo de serviço na empresa citada, apenas 20% fazem parte da empresa de 5 a 10 anos e 6,67% há mais de 20 anos.

A empresa B conta somente com mulheres no setor de Recursos Humanos. 33,33% estão com o ensino médio em andamento, 33,33% têm o ensino superior completo e 33,33% são pós-graduadas. Em relação ao tempo de serviço na área de RH, a maioria tem experiência profissional nessa área de 1 mês a 5 anos, 66,67% trabalham na empresa de 1 mês a 5 anos e 33,33% há, pelo menos, 10 anos.

Os colaboradores operacionais, em sua maioria, são mulheres, contando com 40% com ensino médio completo, 20% com superior completo, 26,67% apontam os colaboradores com ensino superior incompleto e 13,33% com pós-graduação completa. A maioria dos funcionários da empresa B, estes significando 46,67%, trabalham na empresa há 5 anos, 40% trabalham entre 5 a 10 anos e 13,34% trabalham acima de 16 anos.

Os gestores da empresa C são em maioria, homens, com pós-graduação completa, experiência em Gestão de Pessoas a mais de 10 anos, tempo de serviço na empresa de 11 a 15 anos, contando que 33,33% trabalham a mais de 20 anos na organização. A empresa C contém em seu quadro funcional operacional 80% de colaboradoras mulheres, com pós-graduação completa, 33,33% trabalham na empresa de 1 mês a 5 anos, 33,33% trabalham de 5 a 10 anos e 33,33% acima de 20 anos.

##### 4.2 Resultados relacionados a partir da visão gerencial

A partir da TAB. 4 apresentada a seguir, identifica-se a percepção dos gestores sobre a atuação estratégica da Gestão de Pessoas na empresa onde trabalham. Pode-se perceber que a primeira variável obteve uma concordância de 96,80% na empresa A; 86,80% na empresa B; e 71,80% na C, em relação às práticas de Recursos Humanos, gestão da cultura e administração das mudanças, ou seja, estão contribuindo para os resultados organizacionais.

Sobre as competências do gestor de Recursos Humanos, as três empresas obtiveram resultados elevados, sendo que a primeira obteve concordância de 100%; a segunda de 97,80% e a terceira de 95,60%. Como se pode observar, as empresas pesquisadas afirmam que cumprem as tarefas relacionadas a conflitos individuais e grupais e desenvolvimento de planos estratégicos relacionados à organização.

TABELA 4 - Escalas de concordância com as Políticas de Gestão Estratégica de Pessoas

VARIÁVEIS	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA
1. Em relação às práticas do Profissional de Recursos Humanos	4,84	4,34	3,59
2. As competências do Gestor de RH	5	4,89	4,78
3. Colaboração do RH para com a organização: metas, eficiência, necessidades pessoais dos funcionários e adaptação às mudanças.	4,5	4,83	3,84
4. O RH garante que: suas estratégias estejam ajustadas à estratégia empresarial e que as políticas de RH respondam às necessidades pessoais dos funcionários.	4,34	3,67	4,17
5. Questões estratégicas, operacionais e apoio de novas idéias	3,75	4,67	4

Legenda: 1 – Discordância total (0%), até 5 – Concordância Total (100%).

Fonte: Dados coletados na pesquisa de campo.

Em relação a variável 3, as empresas quase chegaram a 100% de concordância, ficando entre 76,80% e 96,60%, em se tratando de alcançar metas empresariais, melhoria da eficiência operacional, cuidados das necessidades pessoais dos funcionários e adaptação às mudanças. Na variável 4, foi perguntado aos gestores de Recursos Humanos se suas estratégias estão ajustadas às estratégias empresariais e se as políticas de RH respondiam às necessidades pessoais dos funcionários e a resposta das empresas resultou positivamente em mais de 73,40% de concordância.

No quesito 5, a empresa A obteve 75% de concordância; a B 93,40%; e a C 80%, em relação ao que se refere à dedicação de tempo para questões estratégicas, operacionais e apoio de novas ideias.

Os gerentes de gestão de pessoas da empresa A responderam que os papéis são cumpridos, e que os mesmos têm a função de apoiar a empresa e alcançar suas metas e objetivos. Na área de recrutamento e seleção, tentar reduzir a rotatividade, contratando as melhores pessoas para aumentar a produtividade e promover ações para aumentar a satisfação de todos os colaboradores da empresa.

O resultado obtido da empresa B foi que o profissional de recursos humanos têm por objetivo executar atividades que envolvam todos os colaboradores, para que estes se desenvolvam em sua área e trabalhem em conjunto de acordo com as normas da empresa.

A questão 7 trata de subsistemas de provisão de pessoas, que abrangem perguntas relacionadas à realização de pesquisa por parte do RH, à análise de clima organizacional e à satisfação do funcionário, com a finalidade de melhorar a gestão da empresa. Somente na empresa C, obteve-se resposta negativa, enquanto A e B confirmam a existência de práticas de pesquisa de clima organizacional e satisfação do funcionário.

A análise da questão 8 resultou em uma resposta positiva das três empresas quanto à posse de descrição de cargos dos colaboradores da organização. Em relação a planos de carreira, somente a empresa C possui resposta positiva, pois oferece oportunidades de crescimento dentro da organização. Quando se pergunta se o RH possui planos e sistemas de avaliação de desempenho para os funcionários, somente a empresa C, novamente, tem uma resposta positiva, descrevendo que pratica a avaliação periódica e a avaliação 180°.

As últimas questões referentes à gerência questionam se o RH possui uma política de avaliação e classificação de cargos visando a um equilíbrio salarial interno. A empresa A responde que sim, listando essas políticas como a remuneração individual e tradicional; a empresa B não tem nenhuma política de avaliação de cargos e salários; e a C possui um plano de cargos e salários e remuneração data-base. Na questão sobre planos e benefícios sociais para os funcionários, a empresa A não respondeu; a organização B oferece plano de saúde e ajuda nos custos de cursos profissionalizantes e de graduação; e para os funcionários da empresa C, a gerência de RH proporciona auxílio alimentação, transporte, incentivos à qualificação e plano de saúde.

Na variável 9 é questionado se as empresas realizam ações que asseguram a higiene e segurança no trabalho. A organização A citou que utiliza da CIPA, PCMSO, PPRA, SIPAT, Palestras e campanhas; a B trabalha com a CIPA, SIPAT e Palestras; e a empresa C apresenta cursos, palestras, acompanhamento técnico, programas de conscientização, CIPA e campanha de prevenção de acidentes de trabalho.

A partir do apresentado, na perspectiva da gerência de Recursos Humanos, verificaram-se resultados elevados de concordância com a gestão estratégica de pessoas voltada para o comprometimento, proposta por Albuquerque (1999). Cabe analisar a seguir a perspectiva dos funcionários, em relação às políticas e práticas da empresa.

#### 4.3 Resultados relacionados a partir da visão operacional

A TAB. 5 apresenta a visão dos funcionários, das empresas pesquisadas, a respeito das políticas e práticas de Gestão de Pessoas, desenvolvidas no seu ambiente de trabalho.

TABELA 5 - Escalas de concordância com as Políticas de Gestão Estratégica de Pessoas

VARIÁVEIS	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA
1. No relacionamento interpessoal do seu setor, existe trabalho em equipe, gerando relações de confiança entre os membros e estimulando a participação.	3,80	4,53	4,53
2. A empresa trata todos os funcionários de forma igual e justa.	3,47	2,53	3,07
3. Meu líder comunica abertamente sobre os assuntos da empresa.	4	3,67	4,13
4. As decisões e mudanças feitas no seu setor são participativas.	3,73	3,53	4,40
5. O processo de seleção nesta empresa é rigoroso, sendo realizado em várias etapas.	4,20	3,13	3,93
6. Esta organização contrata os funcionários visando a uma carreira na empresa, e investe em seus funcionários.	4,20	2,60	3,60
7. Nesta empresa, os salários e benefícios fornecidos são satisfatórios.	3,80	2,87	3,80
8. Esta empresa possui um sistema de remuneração que recompensa tanto o desempenho individual como o desempenho do grupo.	4,20	2,53	2,33
9. A empresa oferece oportunidades de desenvolvimento (qualificação) para os funcionários e investe continuamente no treinamento de seu pessoal.	4,27	2,33	3,33
10. A avaliação de desempenho do funcionário é realizada para melhorar o desempenho de cada um.	4,27	2,60	3,27
11. A empresa possui um conjunto claro e expressivo de valores compartilhados por todas as pessoas.	4,27	2,73	3,20
12. A organização expressa muita importância aos resultados dos funcionários.	4,40	2,67	3,40
13. O departamento de RH importa-se com os funcionários e sempre busca soluções para os problemas.	4	3,40	3,0
14. A empresa promove processos de desenvolvimento individual em longo prazo como ajuda nos custos de cursos de graduação, profissionalizantes e outros.	3,73	1,80	2,87

Legenda: 1 – Discordância total (0%), até 5 – Concordância Total (100%).

Fonte: Dados coletados na pesquisa de campo.

Em relação aos colaboradores operacionais, tem-se um resultado positivo, pois a empresa A obteve 76% de concordância; e na B e na C, 90,6% concordam que existe trabalho em equipe na organização, sendo um fato no qual a gerência de RH deve trabalhar de forma positiva para estimular a participação.

Na questão 2, as respectivas empresas obtiveram resultados entre 50% e 69,4%, no que diz respeito ao tratamento justo e igual aos funcionários operacionais por parte da gerência. Isso mostra que somente a metade dos funcionários está sendo tratada com igualdade, sendo um fator a ser melhorado nas organizações, pois o tratamento com igualdade é uma ferramenta que não deve ser deixada de lado, os colaboradores podem se sentir intimidados e menos valorizados, podendo, desse modo, diminuir sua produtividade ou ocasionar rivalidades dentro do ambiente de trabalho.

Na questão 3 e 4, as empresas atingiram uma média elevada, no que diz respeito à comunicação dos assuntos empresariais entre gerência e operacional, e sobre a participação em relação às decisões do setor, totalizando uma média geral de 78,67% e 77,73% de concordância. A questão 5 trata do processo de seleção, questionando os colaboradores se essa ação é efetuada rigorosamente em várias etapas, resultando em 75% de concordância sobre a média geral das três empresas, observando, desse modo, que os colaboradores são submetidos a testes que qualificam se o colaborador realmente está preparado para assumir a vaga ofertada.

Questionamentos sobre visão de carreira, investimento nos funcionários, salários e benefícios foram abordados nas questões 6 e 7 da pesquisa resultou em uma média de 3,48 e um percentual de 69,60% entre as três empresas. Isso mostra que os gerentes de Gestão de Pessoas devem avaliar os fatores citados anteriormente, pois seus colaboradores não estão totalmente satisfeitos no que diz respeito à visão de carreira e benefícios.

Quanto ao fator remuneração, abordado na questão 8, em relação ao desempenho individual e grupal, somente a empresa A mostrou-se com concordância total, enquanto a empresa B apresenta um resultado de 50,6% e a C de 46,6%. Esses resultados mostram que duas organizações não estão concordando quanto ao sistema de remuneração, a gerência de RH não deve promover avaliação sobre o desempenho individual ou grupal, devendo a mesma repensar sobre seus métodos de remuneração a partir do desempenho dos funcionários.

Na questão 9, é avaliado se as empresas oferecem oportunidades de desenvolvimento para os funcionários, investindo em treinamento e qualificação. A empresa A concorda em 85,4%; a B mostra-se insatisfeita, obtendo um resultado de 46,6%; e a C 66,6%, sendo que esses resultados devem ser melhorados em relação à empresa B, pois a mão de obra qualificada é uma importante ferramenta para o desenvolvimento e o crescimento da organização, obtendo desse modo, maiores vantagens competitivas e valorização do funcionário, demonstrando preocupação com os mesmos.

Nas variáveis 10 e 11, são abordadas perguntas, a fim de analisar se o colaborador tem conhecimento sobre a avaliação de desempenho e sobre valores compartilhados pelas pessoas que trabalham na organização. Essas duas variáveis resultaram em percentuais positivos, sendo que, a partir de uma média geral, as empresas A, B e C apresentaram um resultado de 67,6% em relação à pergunta 10 e 68% em relação à pergunta 11. Essa variável teve um percentual positivo, mas

que pode chegar a 100% com maiores investimentos, trabalhando valores e a avaliação de desempenho.

As organizações pesquisadas demonstraram dar muita importância aos resultados dos funcionários, sempre buscando soluções para os problemas. Essa afirmação, constante das questões 12 e 13, comprovou-se após a pesquisa, que resultou em um percentual de 69% de concordância entre as três empresas, mostrando que o departamento de RH sempre está em busca de soluções para os problemas enfrentados no ambiente de trabalho.

A última questão trata do desenvolvimento individual em longo prazo, como ajuda nos custos de cursos de graduação e profissionalizantes. Apenas os colaboradores operacionais da empresa B não se sentem satisfeitos, como mostra a pesquisa que resultou em apenas 36% de concordância, devendo buscar investir no crescimento profissional de seus colaboradores, o que resultará também em desenvolvimento, em longo prazo, da empresa.

## 5. Considerações Finais

A visão gerencial de Recursos Humanos apresentou resultados elevados de concordância com a gestão estratégica de pessoas voltada para o comprometimento. Percebe-se, segundo a visão das gerências, que os mesmos estão investindo nas estratégias de RH. Mas o resultado, em relação aos colaboradores operacionais, mostra que somente a metade dos funcionários está sendo tratada com igualdade, sendo que este é um fator a ser melhorado nas organizações. Na percepção dos funcionários operacionais pesquisados, faltam investimentos em relação ao respeito pela visão de carreira, benefícios e remuneração.

Destaca-se o importante papel do modelo de gestão que as organizações adotam, pois se deve levar em conta a diferenciação nas relações organizacionais, seja pela distância hierárquica, pela instrumentalidade dos processos ou pela sistemática de gestão dos objetivos, pois vários fatores podem refletir nas políticas e práticas de gestão de pessoas.

Conclui-se que o modelo de Gestão Estratégica de Pessoas que prevalece nas empresas estudadas é a Estratégia de Comprometimento. Isso se dá através da análise das organizações, comparadas com o quadro das características em relação às estratégias de comprometimento e controle, segundo Albuquerque (1999 *apud* SANTOS; SILVA; FERREIRA, 2007).

Quando se tratam das políticas e práticas de: treinamento - ajudas com os custos de graduação e cursos profissionalizantes - e políticas salariais, os resultados da pesquisa apresentam, na visão dos funcionários, características de controle. Mas, no geral, se comparadas às características citadas por Albuquerque (1999 *apud* SANTOS; SILVA; FERREIRA, 2007), as empresas apresentam uma tendência à Estratégia de Comprometimento, pois apresentaram características em relação à estrutura organizacional, referentes à redução dos níveis hierárquicos e de chefias intermediárias. Na relação de trabalho, destaca-se o foco no encarecimento flexível e emprego em longo prazo. E na relação empregador-empregado, observa-se uma interdependência e confiança mútua.

Os colaboradores operacionais da empresa A expressaram que concordam com a visão de gestão estratégica de pessoas de sua organização, que proporciona o crescimento profissional dos funcionários, mas gostariam de um plano de saúde, com custos mais baixos para os funcionários, e cesta básica a todos. Já, na empresa C, considera-se importante desenvolver um ambulatório para prestar auxílio aos funcionários, programas de exercícios laborais permanentes e um projeto de atendimento psicológico para os funcionários.

Esses aspectos evidenciam a proposta de Ulrich (1998 *apud* HENRIQUES *et al.*, 2012), na qual se considera que, a partir do momento em que as estratégias empresariais se convertem em rotinas, as capacidades da organização precisam ser redefinidas, a fim de integrar as competências individuais para atender aos objetivos do negócio. Assim sendo, a gerência de RH das três organizações deve realizar maiores investimentos para atingir positivamente as necessidades dos colaboradores, pois existe uma variância de concordância em relação à visão gerencial e operacional em algumas práticas de Recursos Humanos observadas na pesquisa, já que, na perspectiva de Ulrich (1998), as estratégias devem ser sempre reavaliadas para atender às expectativas do colaborador.

Por fim, as limitações do estudo referem-se ao fato de ser estudo de caso com um número reduzido de empresas, o que não permite generalização, pois apresenta particularidade do contexto estudado. Para estudos futuros, sugere-se a investigação sobre quais as contribuições das diferentes políticas e práticas de recursos humanos da empresa no efetivo resultado estratégico da gestão de pessoas.

## Referências

ALBUQUERQUE, L. G.. Estratégia de Recursos Humanos e Competitividade In: FALCÃO, M. M. V.; OLIVEIRA, L. M. B.. (Org.). *Administração Contemporânea – Perspectivas Estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

ANDRADE, S. M.. *Percepção de justiça distributiva no clima organizacional: um estudo sobre organizações brasileiras que buscam se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, 96 p. São Paulo, 2010.

ARAUJO, L. C. G. de. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2006.

CRESWELL, J. W.. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DUTRA, J.. *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. 1 ed., São Paulo: Atlas, 2006.

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

- FISCHER, A. L.. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M.T.L.. (Org.). *As Pessoas na Organização*. 1 ed., v. 1, São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.
- GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.
- HENRIQUES, A.; SAWITZKI, R.; WEBWER, T.; GARAY, A.. Gestão de Pessoas: Desenvolvendo a Caixa-Preta em Pleno Voo. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*. PROPAD/UFPE, 2012.
- LENGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL, C. A.; ANDRADE, L. S.; DRAKE, B.. Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.
- LEPAK, D. P.; SHAW, J. D.. Strategic HRM in North America: looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 18, n. 8, p. 1486–1499, 2008.
- MASCARENHAS, A. O.. *Gestão Estratégica de Pessoas*. 1 ed., São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- PAROLIN, S.; ALBUQUERQUE, L.. Gestão Estratégica de Pessoas para a Inovação – caso do laboratório Herbarium, *RAI - Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 135-156, 2009.
- SANTOS, H. B. dos; SILVA, N. B. da; FERREIRA, A.. Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Controle ou Comprometimento?, *Anais... SEMEAD*, 2007.
- STEFANO, S. R.. (Org.) *Gestão de pessoas: fundamentos e aplicações*. Guarapuava: Unicentro, 2011.
- TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P.. Desenvolvimento Histórico do Rh no Brasil e no Mundo. In: BOOG, G.; BOOG, M.. (Coord) *Manual de gestão de pessoas e equipes*. São Paulo: Gente, 2002.
- TRIVIÑOS, A. N. S.. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas, 1994.
- ULRICH, D.. *Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.
- ULRICH, D. *Recursos Humanos: Novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2000.
- YIN, R. K.. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 3.ed., Trad. Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.

