

O executivo de recursos humanos e a qualidade: perspectiva atual e futura

Ana Rita Facchini (UFRGS) arfacchini@ea.ufrgs.br
Luiz Paulo Bignetti (UNISINOS) bignetti@mercado.unisinos.br

Resumo

As constantes mudanças ambientais e o acirramento da competição em escala global forçaram as empresas brasileiras a aprimorar suas técnicas de produção e a estabelecer programas de qualidade total que lhes conferem maior competitividade. As práticas da excelência preceituam a manutenção de um corpo funcional de elevada capacitação e de alto desempenho. O presente artigo procura confrontar os critérios de excelência estabelecidos pelo Prêmio Nacional da Qualidade para a gestão de pessoas com o perfil ideal do executivo de recursos humanos identificado por diretores de RH de grandes empresas brasileiras. Baseando-se em entrevistas com executivos de seis grandes empresas industriais, procurou-se verificar quais são as características reconhecidas como relevantes. Os resultados mostram convergência entre os critérios de excelência do Prêmio e o perfil ideal traçado pelos executivos entrevistados, mas indicam também algumas diferenças relevantes.

Palavras-chave: Liderança, Gestão de Pessoas, Prêmio Nacional da Qualidade.

1. Introdução

As mudanças sociais, econômicas, tecnológicas e políticas que estão ocorrendo mundialmente apresentam reflexos sobre as organizações. A velocidade com que essas mudanças acontecem exige rápida e ágil adaptação aos novos cenários para que as empresas mantenham sua competitividade, num mercado cada vez mais exigente.

Atualmente, o acesso à qualidade total e à tecnologia não é mais privilégio das grandes empresas, não representando, portanto, fator diferenciador. Embora a redução de custos permita lucros no curto prazo, a sobrevivência se vincula a uma postura audaciosa com relação ao desenvolvimento de novos produtos e novos processos. Neste sentido, a gestão de recursos humanos assume papel central e estratégico na performance das empresas. A manutenção de um padrão elevado de desempenho exige flexibilidade, inovação e agilidade, características necessárias para manutenção de vantagem competitiva, e decorrem basicamente dos recursos e das capacidades internas de cada organização.

Nas últimas décadas, houve mudanças profundas no papel dos gestores de recursos humanos. Tradicionalmente, as demais áreas da administração viam a função de recursos humanos como basicamente administrativa, concentrada no gerenciamento de benefícios e de atividades rotineiras, como folha de pagamento e outras funções operacionais. Os próprios profissionais de recursos humanos não se esforçavam para participar da estratégia geral da empresa (BECKER et al., 2001). Atualmente, a idéia de que a área de recursos humanos, como todas as demais da organização, deve estar alinhada com os objetivos, a missão e a estratégia mais ampla da empresa, é cada vez mais reconhecida como necessária e importante.

Na visão de Schmidt e Santos (2002), é o talento e a experiência das pessoas, através da criação de produtos e serviços, que atraem os clientes para uma determinada empresa e não para suas concorrentes. Neste sentido, a retenção das pessoas mais talentosas e criativas é fator importante e agrega valor à organização.

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ ao revisar e atualizar em 2002 os fundamentos da excelência que servem de referencial para os “Critérios de Excelência do PNQ”, valorizou ainda mais a gestão dos recursos humanos, ao enfatizar questões como liderança, gestão do capital intelectual e qualidade de vida (FPNQ, 2003). Essas questões, evidentemente, se vinculam a uma estratégia de qualidade total e de intolerância ao erro e atribuem ao executivo de RH um papel vinculado ao desenvolvimento de competências organizacionais. Entretanto, se a qualidade total tem representado um extraordinário avanço na busca da competitividade, há de se indagar qual será o papel desse executivo para as empresas nos próximos anos, quando a qualidade representar apenas uma norma geral de ação e a inovação se tornar essencial para a sobrevivência e para a aquisição de novos mercados. Em outras palavras, a questão que se coloca é a seguinte: qual a diferença entre os requisitos necessários para o executivo de recursos humanos estipulados pelas estratégias de qualidade e as qualificações que este profissional deverá ter no futuro?

Através de uma pesquisa qualitativa, realizada em seis empresas industriais do Estado do Rio Grande do Sul, coletaram-se os depoimentos dos principais executivos de recursos humanos. Nas entrevistas semi-estruturadas, buscou-se identificar quais são as práticas de gestão de pessoas utilizadas nessas empresas e qual a percepção dos entrevistados acerca do perfil ideal do executivo de recursos humanos no futuro. Na análise dos resultados, procurou-se estabelecer uma correspondência entre os critérios de excelência considerados pela FPNQ na avaliação da gestão de pessoas e o perfil ideal considerado pelos executivos entrevistados.

2. A gestão de recursos humanos e o papel do gestor de RH

A gestão de recursos humanos tem crescido em importância no cenário organizacional, em especial nos últimos dez anos. São muitos os estudos que procuram demonstrar a relevância da contribuição das ações de RH para o desenvolvimento das organizações, e também discutir o trabalho e o papel do gestor de RH (ULRICH, 1998; MARRAS, 2000; BECKER et al, 2001; FITZ-ENZ, 2001; MAYO, 2003; COELHO e DELLAGNELO, 2001; OLIVEIRA et al, 2003; HANASHIRO et al, 2003).

A discussão em torno da atuação da área de RH tem se concentrado em dois pólos distintos, porém não totalmente excludentes: operacional e estratégico (ULRICH, 2000; MARRAS, 2000). Atuando com foco exclusivamente operacional, a área de RH limita-se às rotinas de prestação de serviços internos, como recrutamento, seleção, cargos e salários, etc., sem preocupação com a vinculação destas atividades às políticas e estratégias organizacionais. Já no foco estratégico, a concentração é na obtenção de resultados organizacionais, visando à integração das práticas (que inclui as atividades operacionais) aos objetivos e resultados desejados.

Papel/Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de Estratégias de recursos humanos	Execução da estratégia	Parceiro estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial Diagnóstico organizacional
Administração da Infra-estrutura da Empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia de processos De organização: Serviços em comum
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos Funcionários	Ouvir e responder aos Funcionários: Prover recursos aos funcionários
Administração da Transformação e Da Mudança	Criação de uma organização renovada	Agente da Mudança	Gerir a transformação e a Mudança: Assegurar capacidade para mudança

Fonte: Ulrich, Dave. Os campeões de recursos humanos. São Paulo, Futura, 1998, p. 41.

Quadro 1- Definição dos papéis de RH

O desafio, segundo Ulrich (1998) é integrar as práticas de RH ao processo de planejamento estratégico da organização, a fim de obter o ajuste entre os planos de RH e os planos empresariais. O autor menciona ainda que, um novo papel e uma nova pauta para a área de gestão de pessoas deve ser definida. Esta ênfase deve focalizar os resultados e não meramente as atividades operacionais da área. O quadro 1 apresenta um resumo dos múltiplos papéis que devem ser desempenhados pelo gestor de RH, segundo o autor.

O papel de *administrador de estratégias*, cuja metáfora é a de *parceiro estratégico*, é importante na medida em que visa ao alinhamento dos sistemas de RH (operacionais) à estratégia empresarial. No papel de *especialista administrativo*, o gestor de RH deve buscar a eficiência dos processos, visando redução de custos. Para garantir que a dedicação e as competências sejam elevadas, surge o papel de *defensor dos funcionários*. Por último, o *agente da mudança* ajuda a empresa na adaptação aos novos cenários em constante mutação. Em resumo, Ulrich (1998) acredita que as estratégias futuras para criação de valor devem vir da área de RH, assim, novos papéis terão de ser definidos para os profissionais dessa área, e esses papéis deverão ser múltiplos, e não singulares.

3. Os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade

O Prêmio Nacional da Qualidade, em seus 12 ciclos de premiação, estipulou critérios de excelência que estimulam as empresas a atingir um nível de desempenho de “*classe mundial*” (FPNQ, 2003, p. 5). Ao longo de sua consolidação, o prêmio desenvolveu uma metodologia para a avaliação das empresas que concorrem à distinção.

Atualmente, há 12 fundamentos da excelência, que formam o referencial para os “Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade”: liderança e constância de propósitos; visão de futuro; foco no cliente e no mercado; responsabilidade social e ética; decisões baseadas em fatos; valorização das pessoas; abordagem por processos; foco nos resultados; inovação; agilidade; aprendizado organizacional e visão sistêmica. A partir desses fundamentos, foram estabelecidos oito critérios de excelência, dentre os quais destacam-se, no cenário de gestão de recursos humanos, os critérios **liderança e pessoas**.

O modelo de excelência do PNQ enfatiza a **liderança** como ponto de partida para a disseminação da cultura de excelência na organização: “*as estratégias são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e seu desempenho, bem como para determinar a sua posição competitiva*”. (FPNQ, 2003, p.18). Fundamentalmente, o critério liderança procura examinar o sistema de liderança da organização, a cultura da excelência e a forma como é realizada a análise crítica do desempenho global:

“Solicita-se como está estruturado o sistema de liderança da organização, detalhando os critérios e os procedimentos para a identificação e desenvolvimento de líderes e como é demonstrado o comprometimento da Alta Direção com todas as partes interessadas. Solicita-se, também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão” (FPNQ, 2003, p. 23).

Da mesma forma, a **gestão de pessoas** é valorizada no modelo, e considerada fundamental para a consolidação da cultura de excelência:

“As pessoas devem estar capacitadas e satisfeitas, para executarem e gerenciarem adequadamente os processos, identificarem as melhores alternativas de captações e aplicações de recursos e utilizarem os bens e serviços provenientes de fornecedores para transformá-los em produtos, criando valor para os clientes, de

acordo com o que estabelecem as estratégias e os planos da organização” (FPNQ, 2003, p.18).

Através da análise do modelo de excelência do PNQ, especialmente com relação aos critérios liderança e pessoas é possível inferir qual o papel do gestor de recursos humanos concebido pelo PNQ. O Quadro 2 apresenta uma análise das principais características para o perfil do profissional de RH na forma concebida pelo Prêmio.

Definição das práticas de gestão	Características atribuídas
Como é exercida a liderança visando a atender, de forma harmônica e balanceada, as necessidades e a criação de valor para todas as partes interessadas?	Compreensão das dinâmicas comportamentais; visão sistêmica e do negócio.
Como são estabelecidas as competências de liderança necessárias para a atuação eficaz dos líderes?	Competência técnica.
Como a organização do trabalho e a estrutura de cargos são definidas e implementadas para promover a flexibilidade em relação às características do negócio, o aprendizado, e o desenvolvimento da iniciativa, da criatividade e da inovação.	Competência técnica, flexibilidade, visão sistêmica e do negócio.
Como são asseguradas a cooperação e a comunicação eficaz entre as pessoas?	Capacidade de comunicação, habilidade de negociação, competência interpessoal.
Como o desempenho das pessoas é avaliado e gerenciado de forma a obter metas de alto desempenho, a promoção da cultura da excelência na organização e o desenvolvimento profissional das pessoas?	Competência técnica, competência interpessoal.
Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam a obtenção de metas de alto desempenho e a promoção da cultura da excelência?	Competência técnica, habilidade de negociação, competência interpessoal.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 2: Relação de características atribuídas pelo PNQ ao perfil do profissional de RH

Considerando-se os critérios estabelecidos pelo PNQ, observa-se que determinadas características do executivo de RH são enfatizadas. Entretanto, esses critérios são normativos e foram desenvolvidos tanto pela experiência de anos de aplicação como pela incorporação de dimensões retiradas de prêmios internacionais da qualidade. Como consequência, seria conveniente verificar se os critérios estabelecidos são coincidentes com o perfil considerado ideal pelos próprios profissionais de recursos humanos. Este artigo procura investigar as semelhanças e as diferenças entre o estabelecido pelas normas do PNQ e o perfil desenhado pelos gestores de RH.

4. Procedimentos Metodológicos

Optou-se pela escolha de seis empresas industriais de setores ou de mercados distintos para que a diversificação possa contribuir para a formação de um elenco maior de características dos executivos de recursos humanos. Decidiu-se, também, por escolher empresas de grande porte, pois são aquelas que apresentam estruturas consolidadas de gestão de recursos humanos e que se utilizam mais facilmente de técnicas modernas e de políticas de acordo com o estado da arte.

Os executivos selecionados pertencem a empresas dos setores de petroquímica (de diferentes gerações), metal-mecânica, química, informática e de alimentos. Foram entrevistados seis executivos das empresas, todos eles responsáveis pelas áreas ou departamentos de recursos

humanos. As entrevistas foram todas presenciais. O Quadro 3 mostra as características das empresas e o perfil dos entrevistados.

Para a realização das entrevistas optou-se pela utilização de questões semi-abertas, possibilitando aos entrevistados discorrer sobre aspectos que julgavam mais pertinentes. As entrevistas iniciavam-se com uma pergunta de caráter pessoal, procurando entender a carreira do executivo, sua história na empresa e seu crescimento pessoal na instituição. Essa questão e seus desdobramentos possibilitavam verificar os eventos e passagens mais significativas na opinião do entrevistado, evitando-se um direcionamento das respostas ao *framework* da pesquisa. Quando o assunto se desviava acentuadamente do tema principal, formulava-se nova questão semi-aberta, procurando centrar a discussão no tema principal da pesquisa.

Empresa / Setor	Gênero	Formação	Tempo de Empresa	Experiência na área de RH
A – Setor Químico	Masculino	Mestrando em Administração	10 anos	17 anos
B – Setor de Alimentos	Masculino	Pós-Graduação lato sensu	6 anos	23 anos
C – Setor Petroquímico Básico	Masculino	Pós-Graduação lato sensu	25 anos	16 anos
D – Setor de Tecnologia	Masculino	Mestrando em Administração	02 anos	23 anos
E – Setor Metalmeccânico	Masculino	Mestrado em Administração	16 anos	16 anos
F – Setor Petroquímico	Feminino	Pós-Graduação lato sensu	17 anos	7 anos

Fonte: elaborado pelos autores.

Quadro 3- Perfil dos executivos de recursos humanos que atuam nas indústrias selecionadas para a pesquisa.

Com a permissão dos executivos, as entrevistas foram integralmente gravadas. Não se observaram inibições por parte dos entrevistados pela utilização de gravação. Evidentemente, foram os executivos assegurados de que as informações obtidas seriam todas tratadas de forma confidencial.

As entrevistas foram posteriormente transcritas e impressas utilizando-se a numeração das linhas. O texto ocupava apenas uma coluna da página, deixando espaço para a codificação dos dados das entrevistas. A análise dos dados brutos – a reprodução das entrevistas – foi realizada procedendo-se à leitura do texto e anotando-se ao lado as principais informações segundo categorias de análise previamente estabelecidas. A leitura e a análise dos dados brutos possibilitou o agrupamento das informações, o que facilitou a comparação entre as afirmações dos diferentes entrevistados.

A análise em profundidade foi realizada a partir dos dados coletados, do agrupamento dos dados e da explicitação de cada caso. Esta análise possibilitou a busca de padrões de comportamentos, de práticas ou de políticas de modo a entender as características de cada empresa e as similitudes e diferenças entre elas (RIBEIRO e NODARI, 2001).

A tarefa seguinte compreendeu a interpretação dos dados e o estabelecimento das principais conclusões do estudo. Evidentemente, pelo caráter exploratório da pesquisa e pelo número reduzido de entrevistas, as conclusões devem ser tomadas, ainda, como preliminares.

5. O perfil do executivo de RH

A análise das entrevistas revela aspectos interessantes sobre as características futuras do profissional de recursos humanos identificadas pelos entrevistados. O Quadro 4 mostra o resultado da pesquisa realizada, computando-se as principais características consideradas pelos executivos.

A avaliação dos dados coletados nas entrevistas indica haver uma coerência e uma convergência entre os entrevistados, especialmente com relação às cinco principais características identificadas como essenciais para compor o perfil do profissional de recursos humanos: visão, flexibilidade, competência interpessoal, habilidade de comunicação e habilidade de negociação.

A visão sistêmica e do negócio pode estar relacionada ao entendimento de que o papel do profissional de RH está se tornando cada vez mais estratégico, embora um dos entrevistados considere a área como apoio e não como desenvolvedora de um papel estratégico. A manifestação da importância da flexibilidade pode ser entendida como vinculada ao papel de facilitador da mudança, relatado pelos entrevistados como um dos principais desafios atuais do executivo de recursos humanos.

As três outras características: competência interpessoal, habilidades de comunicação e negociação, unanimemente apontadas, parecem indicar a importância do trânsito dos executivos de recursos humanos nos diversos níveis organizacionais, para a mobilização do conhecimento, base fundamental da competitividade. Esta ação tende a se processar calcada no trabalho deste profissional que, segundo os depoimentos colhidos, deve procurar desenvolver um contexto interno de entendimento e de busca do consenso. Como se observa, o relato dos executivos se aproxima do preconizado por Ulrich (1998) sobre os múltiplos papéis desempenhados pelo gestor de recursos humanos.

Perfil do Executivo de RH	A	B	C	D	E	F	PNQ
Visão sistêmica e do negócio	X	X	X	X	X	X	X
Flexibilidade	X	X	X	X	X	X	X
Competência interpessoal	X	X	X	X	X	X	X
Habilidade de comunicação	X	X	X	X	X	X	X
Habilidade de negociação	X	X	X	X	X	X	X
Alta competência técnica		X	X	X		X	X
Equilíbrio	X		X	X	X		
Postura e posicionamento profissional		X			X	X	
Competência política				X	X		
Compreensão de dinâmicas comportamentais			X			X	X
Transparência				X			
Disciplina			X				
Formação acadêmica (pós-graduação)			X				
Bom-humor				X			

Fonte: dados coletados pelos autores.

Quadro 4 – Comparação das características relacionadas pelos entrevistados e as estabelecidas pelo PNQ

Se as características do profissional de RH do futuro indicadas pelos executivos são bastante coincidentes, qual a comparação possível destas características com as retiradas do Prêmio Nacional da Qualidade? O quadro 4, em sua última coluna, procura mostrar as características do executivo de recursos humanos inferidas dos critérios de excelência do PNQ. De uma forma geral, as principais características identificadas pelos executivos entrevistados coincidem, na sua essência, com as características inferidas a partir dos critérios do prêmio. Assim, é possível, genericamente, concluir-se que o Prêmio Nacional da Qualidade estipula um perfil do executivo de RH bastante semelhante com o perfil futuro considerado ideal pelos profissionais da área.

Entretanto, uma análise mais detalhada das entrevistas permite indicar que os executivos das grandes empresas diferem, em parte, do estabelecido pelo PNQ com relação ao *grau* ou ao *aprofundamento* das características. Em primeiro lugar, com relação à visão, os entrevistados se referiram à visão **estratégica** do profissional, um conceito que se estende além da compreensão das partes e do todo e se volta, também, para o ambiente externo e para a competitividade sistêmica. Parecem ainda atribuir ao executivo de RH um perfil mais estratégico de delineamento de políticas e não de cumprimento de normas.

Em segundo lugar, os entrevistados atribuem maior importância ao papel do executivo de **agente de mudança**. Nesse sentido, a liderança do executivo de RH é reconhecida como essencial para impulsionar o processo de inovação. O PNQ parece oferecer uma versão mais estática, qual seja a de preparar organização do trabalho e a estrutura de cargos e salários. A flexibilidade atribuída pelos entrevistados parece se referir, primordialmente, à capacidade de se adaptar e de instituir mudanças organizacionais.

Em terceiro lugar, há convergência no que diz respeito à capacidade de comunicação e à facilitação do processo de aprendizagem e de relacionamento. Mais uma vez, no entanto, os entrevistados se aprofundam nas exigências do cargo, indicando características complementares como a competência interpessoal, a habilidade de comunicação e de negociação e a competência política.

Finalmente, é interessante ressaltar que os critérios do PNQ, evidentemente, se referem a processos e a estruturas que favorecem a excelência. Não há, portanto, formas de se obterem referências a características pessoais dos profissionais de RH. Não é demais, contudo ressaltar que a maioria dos entrevistados considera que o equilíbrio, a postura e o posicionamento profissional são características importantes no perfil do executivo do futuro.

6. Conclusão

A pesquisa descrita neste trabalho revelou aspectos importantes sobre o perfil do profissional de recursos humanos. A comparação entre a opinião dos entrevistados, todos eles executivos de grandes empresas brasileiras, e as características inferidas da análise dos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade permite concluir que há convergência com relação ao perfil esperado.

Os depoimentos dos entrevistados demonstraram haver especial atenção ao desenvolvimento de lideranças e à preparação de gestores e colaboradores para a mudança continuada e irreversível. Voltam-se, também, para o estabelecimento de canais de comunicação que possam servir de suporte às trocas de idéias e à criação do conhecimento.

Os executivos manifestaram ainda preocupação em estabelecer políticas de qualidade de vida para os seus colaboradores. Entendem os entrevistados que a atenção ao ser humano, à sua família e à sua vida, se vincula diretamente com o compromisso buscado entre os colaboradores para a construção de uma empresa mais sólida e solidária. Segundo De Geus (1998), esta é uma prática que prioriza o desenvolvimento humano e leva uma organização a sobreviver por muitas gerações.

Houve convergência entre os entrevistados para um grupo de características consideradas essenciais. Ressalta-se que, ao indicar que um dos atributos fundamentais do profissional é a visão sistêmica e do negócio, os entrevistados deixaram antever o seu entendimento do papel cada vez mais estratégico do profissional de recursos humanos. Este entendimento é corroborado por Lawler e Mohrman (2003) que entendem que um executivo de RH deve, acima de tudo, conhecer profundamente a empresa onde trabalha e participar da elaboração de sua estratégia.

Quando a opinião dos entrevistados é confrontada com os critérios de liderança e de gestão de pessoas estabelecidos pelo Prêmio Nacional de Qualidade, observa-se que as diferenças se reportam essencialmente ao grau com que as características são consideradas. As exigências do PNQ tratam fundamentalmente das questões relativas ao estabelecimento de processos e de práticas bastante padronizados que buscam o alto desempenho e a eficiência. Nesse sentido, aproximam-se do modelo burocrático ideal weberiano.

Para os entrevistados, o papel do executivo de RH no futuro deverá ser mais pró-ativo e estratégico do que o atual. Esta constatação está de acordo com a idéia de que os programas de qualidade total tendem a evoluir para programas e projetos de **inovação**, tanto de processos como de produtos e de gestão. Esta transição pressupõe uma mudança de paradigma: **da aversão ao erro para a aceitação do erro**. Assim, exige-se que o líder de amanhã tenha uma visão estratégica e esteja comprometido com a mudança e a inovação. Para o executivo de recursos humanos, o desafio que se coloca, portanto, é o de facilitar o desenvolvimento das pessoas, gerando novas competências e preparando-as para o futuro.

7. Referências Bibliográficas

- BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. *Gestão estratégica de pessoas com "Scorecard": Interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- COELHO, Kellen da Silva; DELLAGNELO, Eloise H. L.; Gestão de pessoas: um passo para o potencial de flexibilidade estrutural? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. *Anais...* São Paulo, ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.
- DE GEUS, Arie. *A empresa Viva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- FITZ-ENZ, Jac. *Retorno do investimento em capital humano: Medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FPNQ. *Critérios de Excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade*. São Paulo, janeiro de 2003.
- HANASHIRO, Darcy M. H.; TEIXEIRA, Maria L. M. T.; ZEBINATO, Alexandre N.; Os papéis desempenhados pelos profissionais de recursos humanos contribuem para vantagem competitiva sustentável? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. *Anais...* São Paulo, ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- LAWLER III, Edward E.; MOHRMAN, S.A. HR as a strategic partner: What does it take to make it happen? *Human Resource Planning*, 26:3, 2003
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.
- MAYO, Andrew. *O valor humano da empresa: valorização das empresas como ativos*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- OLIVEIRA, Patrícia M.; ALBUQUERQUE, Lindolfo G.; MURITIBA, Sérgio N.; Uma análise da pesquisa sobre avaliação de resultados em gestão de pessoas na atualidade. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. *Anais...* São Paulo, ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- RIBEIRO, José Luis; NODARI, Christine T. *Tratamento de dados qualitativos: técnicas e aplicações*. Porto Alegre: FEENG/UFRGS, 2001.
- SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz. *Avaliação de Ativos Intangíveis*. Porto Alegre: Atlas, 2002.
- ULRICH, Dave. *Os campeões de recursos humanos: Inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.
- _____, Dave. *recursos humanos estratégicos*. São Paulo: Futura, 2000.