Gestão Estratégica De RH E A Adoção De Práticas Avançadas

Strategic Rh Management And The Adoption Of Advanced Practices

Fabiana Bittencourt Fevorini

Fabiana Bittencourt Fevorini Doutoranda em Administração pela FEAUSP. Mestre em Administração. Especialista em Adm de Marketing e graduada em comunicação Social com habilitação em jornalismo. Pesquisadora e Professora em Administração na FIA, na Campos Salles e na FAPPEs – faculdade Paulista de Pesquisa e Ensino Superior.

Resumo

O objetivo deste trabalho é investigar, em um conjunto de empresas atuantes no Brasil, a relação entre a participação do principal executivo de RH no desenvolvimento da estratégia do negócio e a adoção de práticas consideradas avançadas. Para esta análise, foram utilizados dados secundários da pesquisa MEPVT-2014. Foram observados dados de 286 empresas participantes que concluíram o processo de pesquisa. As variáveis escolhidas para a análise pretendem refletir as definições encontradas na literatura.

Embora a amostra estudada não seja representativa do mercado brasileiro como um todo, os resultados da pesquisa podem contribuir para a construção de conhecimentos sobre o assunto. A análise dos resultados mostrou que a gestão estratégica de RH pode ser associada à adoção de diferentes práticas, mas que o comportamento das variáveis serão diferentes.

Palavras-chaves: Gestão. RH. Práticas avançadas. Empresas Brasileiras

Abstract

The objective of this study is to investigate, in a number of companies operating in Brazil, the relationship between the participation of the main HR executive in the development of business strategy and the adoption of advanced practices considered. For this analysis were used secondary data of MEPVT-2014 survey. They were observed data of 286 participating companies who completed the research process. The variables selected for analysis are intended to reflect the definitions found in the literature. Although the study sample is not representative of the whole Brazilian market, the survey results can contribute to the construction of knowledge on the subject. The results showed that the strategic management of HR may be associated with the adoption of different practices, but the behavior of the variables will be different.

Keywords: Management. RH. Advanced practices. Brazilian companies.

1. Introdução

Embora se reconheça, tanto no meio acadêmico, como no meio empresarial, que a Gestão Estratégica de Pessoas é uma tendência, ainda é precipitado afirmar que conhecemos qual deve ser o papel específico de Recursos Humanos dentro desta abordagem. A evolução histórica e conceitual da gestão de pessoas mostra que o papel do RH passou por profundas transformações, sobretudo a partir da década de 1990, quando o profissional da área passou a ser visto como um ativo estratégico em diversas perspectivas como de remuneração, alinhamento e alto desempenho (Albuquerque e Leite, 2009).

No entanto, muitas questões a este respeito permanecem sem respostas. Os executivos de RH são hoje profissionais absolutamente voltados ao negócio? Ou ainda: sabemos em definitivo, qual deve ser a atuação destes executivos dentro da estratégia da organização?

Estas questões têm sido discutidas na literatura nacional e internacional trazendo importantes reflexões. Ulrich (1998) definiu quatro papéis para os profissionais de RH. Dentre estes estaria o da administração de estratégias da área, ajustando-as às estratégias organizacionais. Segundo o autor, os demais papéis são: administração da infraestrutura da

empresa (reengenharia de processos), administração da contribuição dos funcionários e administração da transformação e da mudança. A partir destes papéis, os profissionais de RH deveriam pensar mais em resultados, buscando práticas que gerem valor para suas organizações e que não sejam apenas atos isolados.

Não só a literatura acadêmica, como a comunidade profissional de RH, buscam constantemente estabelecer um conjunto de “melhores práticas”, partindo-se da premissa que, estas práticas, alinhadas aos objetivos organizacionais, garantiriam melhores resultados (Delery e Doty, 1996).

Esta busca, certamente, também acontece nas empresas atuantes no Brasil. Este trabalho debruça-se sobre este tema. Através de dados secundários de uma pesquisa realizada em 2014, pretende-se investigar atuação dos executivos de RH na formulação das estratégias empresariais, bem como a adoção de algumas práticas relacionadas na literatura. Para tanto, foi definido um objetivo de pesquisa que será apresentado no Capítulo 2.

2. Objetivo de pesquisa e justificativas

O objetivo deste trabalho é investigar, em um conjunto de empresas atuantes no Brasil, a relação entre a participação do principal executivo de RH no desenvolvimento

da estratégia do negócio e a adoção de práticas consideradas avançadas.

Este objetivo mostra relevante a partir das seguintes justificativas:

- irá aumentar o nível de conhecimento sobre a atuação estratégica dos executivos de RH no Brasil, atentando-se para vários formatos desta atuação,
- dará luz à práticas avançadas que estão sendo adotadas no Brasil aumentando os conhecimentos sobre a realidade do RH no país,
- contribuirá para a construção de conhecimentos em Gestão Estratégica de RH, validando ou não a relação entre os dois fatores descritos no objetivo.

3. Referencial teórico

Para buscar o atingimento do objetivo de pesquisa definido será apresentado o referencial teórico que visa: definir e discutir as principais visões sobre a Gestão Estratégica de RH, identificar, na literatura existente, quais seriam o papel do principal executivo de RH no desenvolvimento das estratégias de negócio, além de identificar as práticas de RH que podem ser consideradas avançadas.

3.1 Gestão Estratégica de RH

Autores nacionais e internacionais dedicaram-se em estudar a GERH.

Para Anthony e outros (1996) GERH “é a formulação, implementação, execução e avaliação de resultados de estratégias organizacionais voltadas para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, baseadas no fator humano e na gestão”.

Esta definição surge no contexto da Era Informacional, momento em que o trabalho passou a ser associado ao capital humano, composto por conhecimentos, habilidades, experiências individuais e criatividade. Esta abordagem marcou uma mudança no papel do RH dentro da empresa. O papel tradicional, associado à ações como recrutamento, seleção, planejamento da força de trabalho e medidas de saúde e segurança começa a perder a importância.

Quem observa este fenômeno é Rynes, (2004). A autora acredita que o poder e a influência da área de gestão de pessoas são dependentes de forças externas à organização, como a situação do mercado de trabalho, a natureza da legislação, a extensão da intervenção do governo e o poder sindical (Jacoby, 2003, apud Rynes, 2004). Neste sentido, o contexto de crise dos anos 1990 teria contribuído para a perda da importância do RH tradicional dentro da empresa. A opção - talvez a única que permitiria a sobrevivência do RH dentro da empresa - seria a adoção de uma abordagem em que a área fosse vista como parceira no negócio (Rynes, 2004).

Legge (2005) também associa a GERH à gestão do capital humano (HCM). Para a autora, a HCM estaria focada em segurança no

emprego, descrição de cargos e desenvolvimento dos funcionários como um caminho para a alta satisfação e comprometimentos. Distintamente, o sistema de trabalho de alta performance (HPWS) que foca-se em práticas relacionadas à performance financeira, como incentivos financeiros, segurança no emprego e uso do mercado interno de trabalho, preocupando-se exclusivamente com alta produtividade e crescimento do lucro. Para salientar o papel das organizações na sociedade, a autora também traz a referência teórica da visão baseada em recursos (RBV) que define que os recursos criadores de vantagem competitiva para a

organização são valiosos, raros, de difícil imitação e organizáveis.

Assim como Rynes (2004), Brewster (2007) ressalta a importância de se compreender o contexto econômico, legal, sindical e de interferência do estado e suas consequências para a gestão de recursos humanos. O autor diferencia contextos e práticas nos Estados Unidos e Europa.

Entre os autores nacionais Albuquerque (2002) define a Gestão Estratégica de Pessoas como o alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional.

O modelo de alinhamento proposto pelo autor está na Figura 1.

Figura 1 – Gestão Estratégica de RH

Fonte: adaptado de Albuquerque (2002).

Para Mascarenhas (2008), entre as implicações da GERH para a prática organizacional estão o desenvolvimento de

competências dos agentes envolvidos com gestão de pessoas, como profissionais de RH e líderes de equipe.

Sob qualquer ótica que se analise, a GERH dependerá da atuação dos executivos da área. O papel destes profissionais já foi abordado na literatura, como veremos no Capítulo 3.2.

3.2 O papel dos executivos de RH na estratégia organizacional

Também levando em conta o contexto econômico e organizacional dos anos 1990, Schuler (1990) sugere que o executivo de RH deva ser é um gestor do negócio. Para o autor, as “questões de pessoas” passaram a ser “questões de negócios relacionadas às pessoas”.

Ulrich (1998) concebeu um modelo teórico para o RH a partir de dois eixos: foco estratégico (longo prazo) – operacional (dia-a-dia) e atividades de processo – pessoa. O cruzamento destes eixos delineia quatro papéis principais de RH traduzidos metaforicamente como:

- parceiro estratégico, relacionado à administração de estratégias de recursos humanos,
- especialista administrativo, relacionado administração da infra-estrutura da empresa,
- defensor dos empregados, relacionado à administração da contribuição dos funcionários,
- e
- agentes de mudança, relacionado administração da transformação e mudança.

Com base nesta definição de papéis, a função dos profissionais de RH passa a ser a

elaboração de políticas e práticas de RH agregadoras de valor a todos os stakeholders redirecionando o foco da função de RH de uma perspectiva interna para a geração de valores para a cadeia de valor (Ulrich, 1998).

Este modelo serviu de base para um estudo realizado por Hanashiro e outros (2001) que discute a contribuição do profissional de RH na construção de vantagem competitiva para a empresa. Para isto foi realizada uma pesquisa descritiva e quantitativa com uma amostra de 450 profissionais de empresas de médio e grande porte das regiões Sul e Sudeste do Brasil. Os autores concluíram, entre outros aspectos, que a gestão de pessoas praticada pelas empresas pesquisadas não pode ser considerada ativo estratégico. Segundo eles, os profissionais de RH não adotam comportamentos norteadores focados na agregação de valor para a cadeia. Muitos estão despreparados para promover mudanças na empresa (Hanashiro et. al. 2001).

3.3 Práticas estratégicas de RH

Delery & Doty (1996), discutem a Gestão Estratégica de RH com base em três modelos teóricos. Para esta análise, os autores lista sete práticas consideradas estratégicas:

- Oportunidades de carreira interna
- Treinamento
- Avaliação orientada a resultados
- Participação nos lucros

- Segurança no Emprego
- Participação/ interação
- Descrição de cargos

As diferenças entre as perspectivas teóricas estão no Quadro 1:

Quadro 1 – Perspectivas teóricas em GERH

Universalista	Contingencial	Configuracional
<ul style="list-style-type: none"> - É a perspectiva mais simples - Acredita em uma lista de “melhores práticas” cujo impacto positivo seria o mesmo em todas as organizações. - As análises devem focar variáveis individuais. 	<ul style="list-style-type: none"> - As práticas de RH devem ser consistentes com demais aspectos da organização, como a estratégia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Para que uma empresa alcance desempenho superior, suas práticas de RH precisam apresentar consistência interna de práticas (alinhamento horizontal) e congruência com as demais características da empresa (alinhamento vertical)

Fonte: adaptado de Delery e Doty (1996).

Mayrhofer e outros (2011), aprofundaram o debate sobre as práticas de gestão de pessoas investigando se existe uma convergência global em torno destas, uma vez que há a predominância mundial do sistema capitalista e que este promoveria uma forma de seleção natural das práticas e instituições que contribuem para o sucesso do sistema.

4. Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa tem caráter exploratório, ou seja, “tem como principal objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições (GIL, 2008). Para Selltitz et al. (1975), o objetivo da pesquisa exploratória “...é proporcionar maior familiaridade com o

problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Foram utilizados dados secundários da pesquisa “As Melhores Empresas para Você Trabalhar” (MEPVT-2014), pesquisa realizada pelo PROGEP/FIA em parceria com a revista Você S/A da Editora Abril. A participação das empresas é voluntária e por meio de inscrições. Dessa forma, a amostra de organizações é considerada não-probabilística (MALHOTRA, 2012). Dado o caráter voluntário da participação das organizações infere-se sua preocupação quanto às práticas de RH adotadas e, a partir daí, a oportunidade de seu estudo.

A MEPVT realiza um levantamento que visa a avaliação sobre políticas e práticas de gestão de pessoas combinada com uma pesquisa de clima organizacional (PROGEP, 2014). A pesquisa e seus resultados têm sido

usados ao longo do tempo como fonte de *benchmarking* por parte de um grande número de organizações. Além disso, vários estudos acadêmicos têm se servido da pesquisa, o que evidencia a consistência de seu embasamento teórico. Parte desta produção está reunida no site do PROGEP (www.progep.org.br).

Em 2014, foi realizada a 18ª edição da MEPVT, com a inscrição de 346 empresas. Neste trabalho serão analisados dados de 286 que cumpriram todas as etapas o processo de pesquisa.

Foram selecionadas questões respondidas pelas empresas relacionadas ao objetivo da pesquisa de finidos no capítulo 2.

A questão central a ser analisada é: “O principal responsável pela área de recursos humanos está envolvido com o desenvolvimento da estratégia do negócio?”

Para esta questão, o questionário da MEPVT-2014, oferece as seguintes alternativas de respostas:

- Não, o principal responsável pela área de recursos humanos não se envolve com o desenvolvimento da estratégia do negócio.
- Sim e o principal responsável pela área de RH tem assento no conselho da empresa ou órgão responsável pelas principais diretrizes estratégicas da empresa .
- Sim e há um comitê de recursos humanos, no qual o principal responsável pela área de RH participa.

- Sim e o principal responsável pela área de RH participa desde o início do desenvolvimento da estratégia do negócio.
- Sim e o principal responsável pela área de RH é sempre consultado em relação à estratégia do negócio.
- Sim e o principal responsável pela área de RH participa da implementação da estratégia do negócio.

Com base na revisão da literatura realizada, a resposta “Sim e o principal responsável pela área de RH participa desde o início do desenvolvimento da estratégia do negócio” foi escolhida como a variável para indicar a efetiva participação do RH na estratégia da empresa.

Como o objetivo do estudo é investigar se participação do principal executivo no desenvolvimento da estratégia do negócio está relacionada à adoção de práticas consideradas avançadas, será feito um cruzamento desta variável ou outras variáveis relacionadas às práticas destas empresas. Considerando a disponibilidade de dados secundários para a análise, foram escolhidas as variáveis relacionadas á participação nos lucros e oportunidade de carreira interna.

Novamente, do questionário da empresa da MEPVT-2014, a mesma amostra de empresas respondeu às questões sobre participação nos lucros e resultados e oportunidades de carreira interna. Em consonância com o porposto do Delery e Doty (1996), estas práticas, entre outras, podem ser

consideradas estratégicas dentro da organização.

A análise, portanto, levará em conta três variáveis: RH estratégico, adoção de PLR e adoção de carreira interna.

5. Análise dos Resultados

Neste capítulo serão analisados os resultados encontrados na pesquisa.

A Tabela 1 mostra a frequência das respostas à questão “O principal responsável pela área de recursos humanos está envolvido com o desenvolvimento da estratégia do negócio?”.

Tabela 1- Envolvimento do principal responsável pela área de recursos humanos com o desenvolvimento da estratégia do negócio.

Variável	Frequência	Porcentagem
Não, o principal responsável pela área de recursos humanos não se envolve com o desenvolvimento da estratégia do negócio.	6	0,02%
Sim e o principal responsável pela área de RH tem assento no conselho da empresa ou órgão responsável pelas principais diretrizes estratégicas da empresa.	159	55,5%
Sim e há um comitê de recursos humanos, no qual o principal responsável pela área de RH participa.	98	34,2%
Sim e o principal responsável pela área de RH participa desde o início do desenvolvimento da estratégia do negócio.	186	65%
Sim e o principal responsável pela área de RH é sempre consultado em relação à estratégia do negócio.	150	52,4%
Sim e o principal responsável pela área de RH participa da implementação da estratégia do negócio.	199	69,5%
Total de respondente	286	100%

Fonte: os autores

Na questão constante da Tabela 1, as respostas afirmativas não são excludentes, de forma que o respondente pode escolher mais de uma alternativa. Por esta razão, a soma dos percentuais de cada resposta é superior a 100%. Observa-se que um número muito reduzido de

empresas admite que o principal executivo de RH não tem qualquer envolvimento com o desenvolvimento da estratégia de negócio. Isto aponta que, a julgar por esta amostra, o RH atua como um parceiro do negócio (Rynes, 2004).

Pode-se supor que a alta frequência da participação do RH na estratégia se deva às características desta amostra. Uma vez que a amostra é formada por empresas que voluntariamente se candidataram a participar de uma pesquisa da área, espera-se que estas tenham um interesse maior pelo assunto do que aconteceria numa amostragem representativa do mercado.

A questão também investiga as formas de participação do executivo de RH no desenvolvimento da estratégia. A resposta mais frequente é “Sim e o principal responsável pela área de RH participa da implementação da estratégia do negócio”, com 69,5%. Segundo a literatura apresentada, a participação na implantação é apenas umas das funções do executivo da RH, no entanto, este precisaria ampliar sua atuação para ser considerado um agente de mudança (Ulrich, 1998). A incidência desta resposta é pouco superior a que segunda mais frequente “Sim e o principal responsável pela área de RH participa desde o início do desenvolvimento da estratégia do negócio”, que

foi respondida por 65% das empresas. Esta variável, mostra uma participação mais abrangente do executivo de RH, uma vez que estes atuam também na criação da estratégia e não só da implantação. Esta será analisada novamente a partir das tabelas 2 e 3.

Em 55,5% das empresas “o principal responsável pela área de RH tem assento no conselho da empresa ou órgão responsável pelas principais diretrizes estratégicas da empresa”. Isto demonstra que, em cerca de metade das empresas pesquisadas, a participação está vinculada a uma posição específica no conselho ou outro órgão estratégico, enquanto nas demais não há esta formalização. A existência de um comitê de recursos humanos é apontada por 34,2% das empresas, mostrando que é baixa a adoção desta prática quando comparada às demais.

A Tabela 2 dois mostra a frequência das três variáveis principais do estudos.

Tabela 2 – Frequência das variáveis de pesquisa

Variável	Total	Porcentagem
O principal responsável pela área de RH participa desde o início do desenvolvimento da estratégia do negócio.	186	65%
A empresa adota a participação nos lucros para todos os níveis.	214	75%
A empresa adotam o recrutamento interno para todos os níveis.	164	57%

Fonte: os autores

Observa-se na Tabela 2 a frequência de adoção das variáveis de pesquisa selecionadas. Os percentuais de adoção mostram que as três práticas são bastante maduras na amostra pesquisada. A mais amplamente adotada pela é a participação nos lucros para todos os níveis hierárquicos (PLR). A prática tem uma frequência maior que a o envolvimento do RH na estratégia, o que mostra que, em algumas empresas, há participação nos lucros mesmo

sem a presença do executivo de RH na estratégia. A carreira interna para todos os níveis acontece em 57% das empresas pesquisadas, mostrando que a presença do executivo da RH na estratégia não leva, necessariamente, a empresa a adotar a carreira interna.

Para tentar aprofundar a análise, serão apresentados cruzamentos entre as duas variáveis na Tabela 3.

Tabela 3 – Cruzamento de variáveis

Variáveis	Total	Porcentagem
O principal responsável pela área de RH participa desde o início do desenvolvimento da estratégia do negócio e a empresa adota a participação nos lucros para todos os níveis	141	49,3%
O principal responsável pela área de RH participa desde o início do desenvolvimento da estratégia do negócio e a empresa adotam o recrutamento interno para todos os níveis	118	44%

Fonte: os autores

A tabela 3 mostra que a ocorrência simultânea do RH estratégico e as práticas analisadas está abaixo de 50%. Novamente, o recrutamento interno tem uma adoção inferior ao PLR. Embora os dados não sejam conclusivos é possível supor que, não há um único comportamento entre as práticas avançadas listadas na literatura por Delery e Doty (1996) nas empresas que praticam a gestão estratégica de RH. As práticas podem estar alinhadas com a estratégia ou terem um comportamento próprio, não relacionado à participação do RH na estratégia da empresa.

6. Considerações finais

O objetivo deste trabalho foi o de investigar, em um conjunto de empresas atuantes no Brasil, se participação do principal executivo de RH no desenvolvimento da estratégia do negócio interfere na adoção de práticas de RH consideradas avançadas.

Para esta análise, foram utilizados dados secundários da pesquisa MEPVT-2014. Foram observados dados de 286 empresas participantes que concluíram o processo de pesquisa.

As variáveis escolhidas para a análise pretendem refletir as definições encontradas na literatura. Patiu-se da premissa de que o RH é estratégico quando seu principal executivo dentro da empresa participa, desde o início, da elaboração da estratégia da empresa, sendo assim, um homem de negócios (Schuler, 1990, Ulrich, 1998).

As variáveis associadas à práticas avançadas de RH corroboram a teoria de Delery e Doty (1996). Os autores listam, ao todo, sete práticas, sendo que, neste trabalho, foram investigadas apenas duas, por conta da disponibilidade de dados secundários na base consultada.

Embora a amostra estudada não seja representativa do mercado brasileiro como um todo, por ter sido extraída por conveniência, os resultados da pesquisa podem contribuir para a construção de conhecimentos sobre o assunto, bem como para estruturar estudos futuros.

A análise dos resultados mostrou que o PLR é bastante adotado nas empresas pesquisadas atingindo 75% da amostra. Contrariando a ideia de que esta prática seria mais comum em empresas que tem uma área de RH mais estratégica, este resultado praticamente se repete quando separamos as empresas em dois grupos (estratégico e não-estratégico).

Já a mesma análise em relação à variável carreira interna tomou um caminho diferente. A adoção da carreira interna é mais frequente no grupo de empresas que tem o RH estratégico e menos frequente no outro grupo.

Os dados nos permitem supor que a gestão estratégica de RH pode ser associada à adoção de diferentes práticas, mas que o comportamento das variáveis serão diferentes.

A repetição da adoção de determinadas práticas em diferentes grupos de empresa está alinhada com a visão da universalização do RH, que considera que, globalmente, as práticas estão se tornando semelhantes. Por outro lado, o comportamento divergente de outro grupo e práticas, pode levar à conclusão de que as práticas estão associadas ao tipo da empresa, numa visão configuracional (BREWSTER, 2007).

Desta forma, pode-se considerar que o trabalho cumpriu seu objetivo, deixando também aberto o caminho para estudos futuros com a mesma temática.

Uma sugestão para estudo futuro seria replicar a análise realizada, mantendo-se o foco na gestão estratégica de RH, mas fazendo a comparação com outras variáveis referentes a outras práticas mencionadas na literatura.

Também seria interessante, fazer um estudo semelhante com uma amostra representativa de empresas. Ou seja, de forma que as conclusões possam ser generalizadas para o universo de empresas do país. Desta forma, dependendo da composição da amostra, poderia-se, também investigar se existem variáveis de caracterização que estão relacionadas à adoção de determinadas práticas. A saber, tamanho da empresa, origem do capital da empresa e localização.

Referências bibliográficas

- ALBUQUERQUE, L. G.; Leite, N. P. **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANTHONY, W. P.; Perrewé, P. L.; Kacmar, M.K. **Strategic human resources management**. Florida: Hancourt Brace, 1996.
- BREWSTER, Chris **Comparative HRM – views and perspective** – Int. J. Human Resource Management – 18h5- May 2007 – pp 769-787
- DELERY, J. E., Doty, D. Harold. **Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions**. The Academy of Management Journal .Vol. 39, No. 4 (Aug., 1996) , pp. 802-835 .
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, 2008.
- HANASHIRO, D. M. M., TEIXEIRA, M. L. M., & ZEBINATO, A. N. (2001). **Os Papéis Desempenhados pelos Profissionais de Recursos Humanos Contribuem para a Vantagem Competitiva Sustentável?** In *Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD* (pp. 1–14)
- ULRICH, Dave. **Campões de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 1998.
- LEGGE, K. **Human Resources, Realities and Rethorics**. Palgrave, 2005. P 01 – 69
- MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing, uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MAYRHOFER. (2011). **Hearing a different drummer? Convergence of human resource management in Europe — A longitudinal analysis**. Human Resource Management Review.
- PROGEP-FIA. **Pesquisa Melhores Empresas para Você Trabalhar 2014**. São Paulo, 2014.
- RYNES, Sara L. **Where do we Go from here?: Imagining New Roles for Human Resources**. Journal of Management Inquiry 2004 13: 203
- SCHULER, R.S. **Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise**. The Executive Vol. 4, No. 3 (Aug., 1990), pp. 49-60
- SELLTIZ, Claire. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EDPV - EDUSP, 1975.