

A PERCEPÇÃO SOBRE A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EM UMA EMPRESA DO SETOR FINANCEIRO

Fabio Kleberson Pazini¹

Fabio Mello Fagundes²

RESUMO

Nos últimos anos a área de recursos humanos tem sido vista como uma área funcional que mais do que gerir pessoas, é sim uma área que representa muito no planejamento estratégico de uma organização. O objetivo desta pesquisa foi avaliar em uma empresa do setor financeiro na cidade de Curitiba, as percepções entre o papel da área de recursos humanos para diferentes grupos na organização, a fim de avaliar as percepções sobre a área de recursos humanos e o atual papel que esta área exerce. Foi aplicado um questionário de 40 perguntas com escala likert criando assim uma escala que variou de 40 à 200. Os resultados deste estudo demonstram que há diferenças entre a percepção do papel da área de recursos humanos entre os grupos estudados. E além disto, ficou claro que a avaliação do grupo de recursos humanos foi mais positiva do que a percepção dos demais grupos.

Palavras-chave: administração; planejamento estratégico; recursos humanos.

ABSTRACT

Recently the human resources area, has been seen as a functional area that more than management people, is an area that is very representative in organizational strategic planning. The objective of this research was valuating, in a company of financial sector in Curitiba city, the perceptions between different groups in the company, about human resource responsibility. The survey applied with 40 questions was based on likert scale, creating the variation was 40 to 200. The results of this research show us that there are different perception about human resource responsibility between the groups studied. In addition, the valuation of human resource was more positive then other groups studied.

¹ fabio.pazini@gmail.com

Mestrando em Administração
Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR)
Gerente de Riscos – HSBC Bank Brasil

² contato@fabiofagundes.com

Mestre em Administração – Universidade Positivo (UP)
Professor – Faculdades Opet
Especialista em Riscos – HSBC Bank Brasil

Key-words: administration; strategic planning; human resources.

1. INTRODUÇÃO

A realidade global não é mais a mesma de décadas passadas, houve diversas mudanças que afetaram diretamente o modo de viver das pessoas. O cenário competitivo, a necessidade de renovação e adaptação faz com que novas perspectivas fossem adotadas continuamente. Esta nova realidade também atingiu a estratégia organizacional e o departamento de recursos humanos das organizações, alvo deste artigo.

O objetivo desta pesquisa foi avaliar em uma empresa do setor financeiro na cidade de Curitiba, as percepções entre o papel da área de recursos humanos para diferentes grupos na organização, a fim de avaliar as percepções sobre a área de recursos humanos e o atual papel que esta área exerce, pensando no foco estratégico da área de recursos humanos na organização. Para tanto, optou-se por uma pesquisa quantitativa, onde foi aplicado questionário semi-estruturado, para medir estas diferenças de percepção.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. ESTRATÉGIA

Quando se fala em estratégia, o caráter militar vem à mente, e é natural que isso aconteça, pois o próprio termo vem da combinação das palavras gregas *stratos* (exército) e *agien* (direção). Fernandes e Berton (2004) ressaltam que as estratégias empresariais estão fundamentadas historicamente nos conceitos militares pós Segunda Guerra sobre como vencer os inimigos, fundamentados em três itens: (1) avaliar as forças do inimigo; (2) avaliar os recursos do inimigo; e (3) apresentar disposição de lutar. Esses conceitos foram transpostos para a arena empresarial, que não se ocupa apenas de “competição” e “vencer os inimigos”, mas de concretizar uma situação futura desejada. Desta maneira, Fernandes e Berton (2004, p. 15) propõem a seguinte definição de estratégia:

Estratégia empresarial é o conjunto de grandes propósitos, objetivos, metas, políticas e planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades e ameaças oferecidas pelo ambiente e os recursos possuídos pela organização.

Para Ansoff (1990), estratégia é um dos vários conjuntos de regras de tomada de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Mintzberg et al. (2000, 2001) discutem o conceito de estratégia e apresentam cinco definições, que recebem o nome de 5 Ps de estratégia: estratégia como plano, como padrão, como posição, como perspectiva e como pretexto.

A estratégia como plano é uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui ali. Ou seja, é a definição dos líderes em relação ao que se pretende, a longo prazo. Duas características são essenciais: elas são formuladas em antecipação às ações e são desenvolvidas conscientemente e propositalmente.

A estratégia como padrão é a consistência em comportamento ao longo do tempo. Diferentemente da estratégia como plano, que analisa o futuro para estabelecer a estratégia, a estratégia como padrão analisa o comportamento passado para definir seus “padrões”.

A estratégia como posição é a localização de determinados produtos em determinados mercados. Porter (1989) enfatiza que a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.

A estratégia como perspectiva é a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas, olhando para dentro da organização em algo chamado de “teoria do negócio”.

A estratégia como pretexto é uma “manobra” específica para enganar um oponente ou concorrente. Como exemplo, uma corporação pode adquirir terras para dar a impressão de que planeja expandir sua capacidade, para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica, ou seja, manobras para obter vantagem.

Uma estratégia é algo duradouro, sendo definida para todo o período previsto até a solução definitiva do problema ou situação que a motivou. É evidente que, à medida que a estratégia vai sendo executada, haverá necessidades de ajustes, correções de rumo, e mesmo de recuos porque seu desenrolar dependerá de três tipos de fatores (CASTOR, 2006): aquilo que faremos; aquilo que nossos concorrentes ou adversários farão; o acaso, a fortuna, os caprichos da sorte.

Porter (2002) diz que uma das melhores formas de saber se uma empresa tem estratégia é verificar se tomou decisões claras a respeito do que não pretende fazer. Ainda que o executivo goste muito de enumerar em listas intermináveis as coisas que faz, do ponto de vista estratégico é mais importante ter uma lista das coisas que não quer fazer. A estratégia

³ Henry Mintzberg publicou pela primeira vez o conceito dos 5 Ps da estratégia no *California Management Review*, em 1987.

não consiste em satisfazer todas as necessidades dos clientes. É preciso entender que os clientes são diferentes e que as empresas não podem atender a todos com a mesma dedicação e entusiasmo, pois, se o fizer, perderá o foco, tendendo a ver todos com o mesmo valor. Agir estrategicamente é deixar alguns clientes insatisfeitos para que outros possam ficar verdadeiramente contentes.

3. RECURSOS HUMANOS

A abordagem estratégia para o estudo dos recursos humanos está mudando nas últimas décadas. Entretanto, para Tachikawa et al (2001, p. 12):

Na maioria das organizações a administração dos recursos humanos continua sendo da responsabilidade de um órgão específico, de onde emanam as diretrizes e recomendações que permitem à organização uma padronização das rotinas e orientação legal para os procedimentos das relações capital x trabalho.

Para Almeida, Teixeira ; Martineli (1993) a área de recursos humanos é diferente das outras áreas funcionais das organizações pelo papel de não só se preocupar com a estratégia da organização como também pelo envolvimento dos trabalhadores para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Para Ferreira ; Teixeira (2006) o papel desempenhado pela área de recursos humanos é socialmente construído na interação dos membros com outros de outras áreas da organização, consistindo em um conjunto de ações influenciadas por expectativas próprias e percebidas, prescrevendo formas de comportamento e diferenciando suas funções.

A área de recursos humanos das organizações passam então a valorizar a gestão de pessoas, conceito iniciado na década de 80 nos EUA e que se popularizou na Brasil na década de 90. Para muitos estudiosos da área, a abordagem de gestão de pessoas faz com que o setor de recursos humanos das organizações estejam mais relacionados ao planejamento estratégico das organizações. (ALBUQUERQUE, 2002; ULRICH, 1998).

Ulrich (1998) defende uma nova forma de atuação dos setores de recursos humanos, com a proposta de que a área de gestão de pessoas deva ter papel mais ativo nas organizações, criando condições de auto-avaliação e auto-sustentação. Ulrich (1998) sugere ainda um esquema em que quatro papéis devem ser observados pela área de gestão de pessoas a partir de duas dimensões: foco e atividades.



Figura 01: Os quatro papéis da gestão de pessoas (ULRICH, 1998).

No quadro abaixo Ulrich (1998) descreve a definição dos papéis de gestão de pessoas.

Papel/Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de Estratégias de Gestão de Pessoas	Execução da estratégia	Parceiro estratégico	Ajuste das estratégias de Gestão de Pessoas: Diagnóstico organizacional.
Administração da Infra-estrutura da Empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia dos 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 de Mudança	Gerir a transformação e a mudança: Asegurar capacidade para mudança.

Quadro 01: Definição dos papéis de gestão de pessoas (ULRICH, 1998).

Já para conseguir participar da estratégia organizacional, ou seja, ser um parceiro estratégico Ulrich (1998) sugere que cinco desafios devem ser superados pelo RH: aplicar planos estratégicos, criar um placar equilibrado, ajustar os planos de RH aos planos empresariais, precaver-se contra consertos rápidos e criar na empresa um foco de capacitação. Segundo Ulrich (1998) é necessário criar mecanismos para transformar as aspirações em ações para que novas estratégias não sejam arquivadas, além disso, é necessário criar valores que agradem a organização, seus clientes internos e externos. O autor ainda evidencia a importância de uma gestão integrada para que os planejamentos estratégicos da organização e da área de recursos humanos sigam em concordância, para isso é necessário um planejamento bem articulado e minucioso, além de focar na capacitação dos processos de ponta da organização.

4. METODOLOGIA

Para objeto desta pesquisa empírica, foi escolhida uma grande instituição do setor financeiro brasileiro, que conta com diversas áreas e setores localizados geograficamente em cidades diferentes no território nacional. Sua estrutura de recursos humanos está centralizada em uma diretoria específica. A matriz desta organização e a área de recursos humanos estão localizadas na mesma cidade, a filial estudada neste artigo encontra-se em outra cidade em estado da federação brasileira diferente deles.

A instituição financeira conta com um quadro de funcionários com aproximadamente vinte e cinco mil pessoas, distribuídas por todo o território nacional, em diversas áreas e diretorias. A matriz desta instituição financeira conta com aproximadamente 25% de todos os funcionários da organização em uma única localidade, alocados em áreas operacionais e estratégicas. Os colaboradores da organização estão em sua grande maioria alocados em sua sede, mas, existem diversos profissionais espalhados pelas matrizes, estrategicamente alocados para promover um maior relacionamento e aproximação com os funcionários de outras localidades.

A diretoria de Recursos Humanos procura alinhar os objetivos do grupo com as expectativas dos funcionários. As diretrizes sociais da organização buscam o bem estar dos funcionários, política de desenvolvimento sustentável, programas sociais e projetos de âmbito voltado ao meio ambiente. Para promoção do bem estar e desenvolvimento dos funcionários, são oferecidas diversas opções de auxílio pessoal (extensível aos dependentes) e desenvolvimento profissional, ou seja, são disponibilizados todos os benefícios previstos em lei, bem como outros aprovados para a categoria bancária, fazendo desta instituição um bom exemplo de políticas de recursos humanos para estudo.

Portanto, o objetivo desta pesquisa foi avaliar as diferentes percepções entre o papel dos Recursos Humanos em áreas distintas nesta organização. Avaliando a percepção dos funcionários de uma área estratégica localizada na matriz da organização, portanto, próxima à diretoria de recursos humanos, e comparando a percepção dos funcionários de uma área operacional, afastada fisicamente da área de Recursos Humanos, em outra cidade de outro estado. Também foi avaliado como os gerentes estratégicos vislumbravam a qualidade dos serviços oferecidos pelo RH da organização, para podermos comparar com os demais funcionários. Por último, foram abordados os funcionários que trabalhavam diretamente na área de RH, para comparação de suas visões com os demais funcionários, estes deveriam necessariamente trabalhar com processos estratégicos.

O modelo de pesquisa baseou-se no proposto por Ulrich (1998), onde podemos explorar qual é o papel do RH dentro de uma organização e como ele é visto dentro da organização em setores diferentes. O modelo busca avaliar qual é papel do RH e como eles adicionam valor à organização por meio de seus profissionais e se participam ou não no planejamento estratégico da organização. Com base em um questionário de 40 perguntas, foram questionamentos sobre este papel, e com base nas respostas realizadas pelos funcionários, a percepção de cada um em relação às perguntas de uma escala likert que vai de 1 para baixa qualidade até 5, quando esta qualidade for considerada a mais alta, a variação dos pontos pode ser de no mínimo 40 e no máximo 200 para respondente.

O processo de seleção dos respondentes foi feito de forma aleatória pelos pesquisadores, os questionários foram entregues para um numero próximo à 50% dos funcionários de cada departamento, na matriz em uma área estratégica da organização e no departamento de Recursos Humanos, para a área operacional, a distribuição foi realizada por um terceiro, que realizou a distribuição e recolhimento das respostas. O questionário não exigia a identificação obrigatória, colaborando assim na honestidade das respostas.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No total foram retornados 189 questionários respondidos, sendo dois descartados, contudo, o número de questionários completos foi de 187, sendo 56 da matriz (funcionários que trabalhavam em áreas de função estratégica), 88 da filial (funcionários que desempenhavam funções operacionais), 19 da área de Recursos Humanos e 24 referentes a funcionários com cargos de chefia ou liderança considerados do grupo gerencial (figura 1).

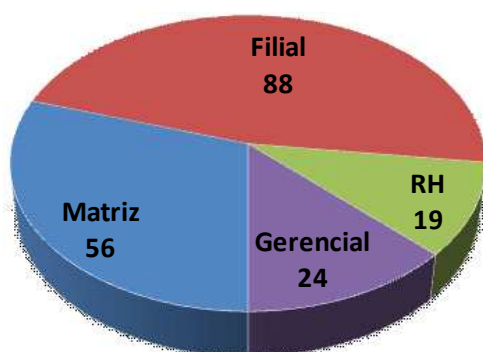


Figura 1: Relação dos questionários respondidos por departamento funcional.

O grupo gerencial é composto por funcionários que ocupam cargos de chefia na organização, tanto na matriz como na filial desta organização, não há dados específicos de quantas pessoas representam estes cargos na organização, pois podem ser de supervisores a superintendentes executivos, portanto este grupo não teve sua representatividade apurada, sendo que 24 questionários respondidos do total foram de funcionários que possuíam estas características. A relevância da sua percepção em relação ao RH da organização será foco de comparação com os demais grupos.

O grupo denominado Matriz, representado por uma área estratégica da organização, é composto por 186 funcionários com funções que variavam de técnicos há superintendentes. O nível de respondentes, após a retirada dos que informaram apenas serem de funções não gerenciais, foi de 30,1% ou 56 respostas válidas, fazendo que estes tivessem uma boa representatividade em relação ao total.

O segundo grupo estudado, de uma área operacional da organização, denominado como Filial, teve a menor grau de respostas entre as áreas estudadas, apenas 18,1% das respostas válidas, do total de funcionários desta área avaliada em 485 funcionários ativos, tivemos 88 questionários respondidos. Apesar do grande número de funcionários e a quantidade relativa de respostas serem menor, sua representatividade é aceitável, passando pelo percentual estipulado de no mínimo 10% de respostas válidas.

Por último, foram solicitados que os funcionários da área de Recursos Humanos respondessem o mesmo questionário, independente do cargo que estes ocupassem, gerencial ou funcional estratégico. Este grupo composto na diretoria da matriz desta organização possuía durante o período que foi realizado a pesquisa 88 funcionários ativos, o total de respostas foi de 19 questionários respondidos, sua relação com o total de respondentes possíveis é de 21,6%.

Os resultados obtidos com os questionários trouxeram algumas informações já esperadas e outras que surpreenderam. Fatores como a percepção mais elevada do próprio desempenho atribuído aos profissionais de Recursos Humanos já havia sido previsto como explica Ulrich (1998), por ser uma auto-avaliação, assim, existe uma tendência de se iludir quanto ao grau de resposta em todos os papéis. Mas o que surpreendente nas respostas, é o fato dos funcionários de RH não terem uma unanimidade quanto ao seu papel dentro desta organização, sendo que a variação foi de no máximo 4 pontos entre o maior e o menor resultado. Com pequena vantagem, também verificada nos outros grupos, o papel como Especialista Administrativo, foi o destaque na consolidação das respostas de todos os questionários (figura 2).

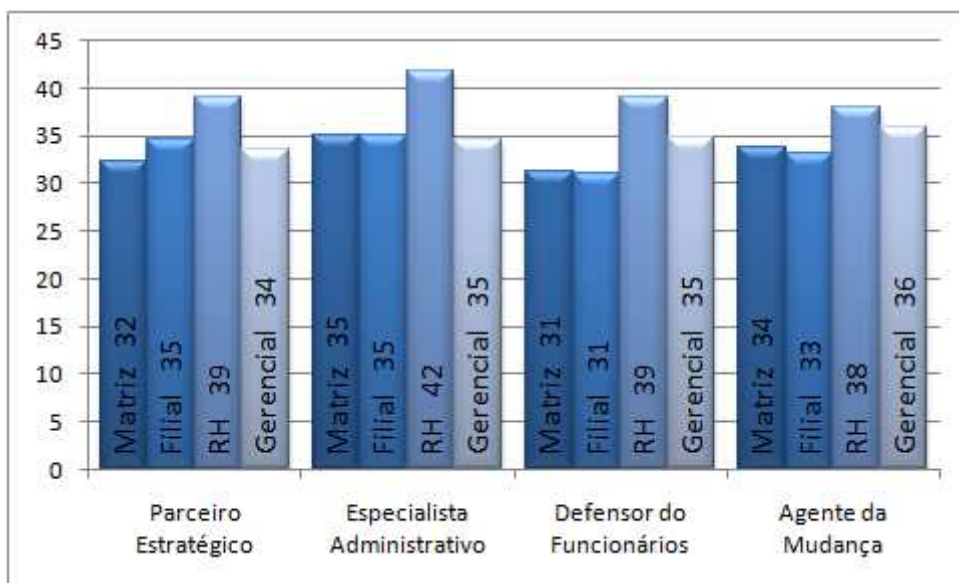


Figura 2: Relação das respostas por tipo de papel do RH

Outro ponto interessante da pesquisa, está relacionado à visão do grupo Gerencial, na maioria das respostas ele esteve entre o resultado apresentado pelo grupo do RH e os grupos da Matriz e Filial, mostrando que a responsabilidade do gestor das políticas internas e o contato direto com os funcionários fazem com que este grupo tenha certo comprometimento com os papéis que o RH desempenha, mas como visto no grupo de RH, este não é unânime em afirmar qual é este papel, onde a diferença entre as respostas foi a menor, não passando de 2 pontos.

Foram encontradas poucas diferenças entre os grupos de Matriz e Filial, como um todo, onde o esperado era uma percepção diferente. Estes grupos tiveram a percepção do papel do RH sempre em concordância, mostrando que o fato das distâncias físicas e o tipo de função não alteraram as respostas, com uma única exceção, quanto ao papel de Parceiro Estratégico, que para o grupo Matriz, sua percepção é menor que o grupo Filial. Este tipo de diferença pode estar associado ao fato que o papel do grupo Matriz, responsável pelo planejamento das estratégias da organização, os vêem com percepções diferentes deste papel do RH.

A pontuação obtida em cada grupo traz algumas conclusões que Ulrich (1998) considera importante na avaliação da qualidade da função de RH. Como as notas poderiam variar de 40 a 200 pontos, na percepção dos funcionários, as médias obtidas demonstram que estas notas não apresentam uma percepção de alta qualidade, verificada em situações que a pontuação excede a 160 pontos, também não é demasiadamente baixa, inferior a 90 pontos, onde a percepção de baixa qualidade seria evidente. Desconsiderando a nota apresentada pelo

grupo de RH, que já era esperado ficar acima dos demais grupos, a equivalência entre eles demonstra que a percepção da qualidade da função de RH é compartilhada com todos os grupos na organização (figura 3).

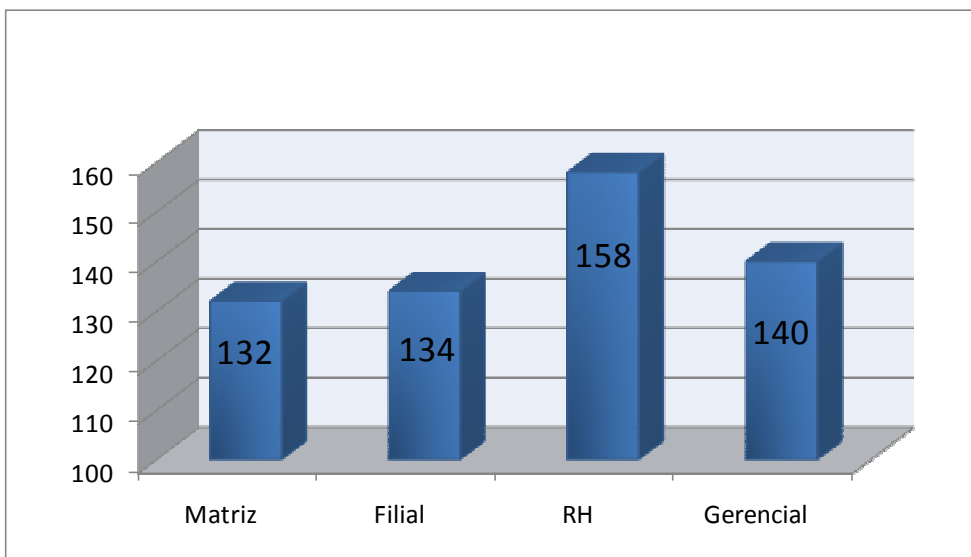


Figura 3: Avaliação da qualidade atual da função de RH

Para compararmos a percepção existente de cada grupo em relação aos demais, as figuras de 4 a 7 podem mostrar mais claramente qual foi o resultado por grupo específico. Apesar das diferenças não apontarem claramente para nenhum papel especificamente e alguns grupos terem diferenças mínimas como já foi dito anteriormente, podemos tirar algumas conclusões.

Para o grupo composto por funcionários de RH, a percepção tende a ser para Especialista Administrativo, este tipo de papel, determina que os esforços estejam sendo conduzidos para otimização dos processos e melhoria na qualidade dos serviços prestados. Estes profissionais estão buscando por meio de seu serviço a criação de valor para a organização, facilitando a execução de seus serviços com a utilização de tecnologia disponível para isto. Esta visão também é compartilhada com outros grupos dentro desta organização, mostrando que o sentimento deste grupo é compartilhado com os demais.

A diferença de dois pontos entre ser Especialista Administrativo ou Agente de Mudanças pode também trazer conseqüências se não forem bem administradas. Um RH que apenas traz aspectos operacionais no seu dia-a-dia, sem uma clara evidência de evolução, provendo mudanças conforme as necessidades a sobrevenham podem torná-lo obsoleto, engessado, não demonstrando aos demais funcionários da organização inovação em suas

políticas. O inverso também pode ser uma armadilha administrativa, mudanças constantes podem fazer com que o RH perca sua identidade, pois processos nunca se materializam antes de mudarem novamente.

Outro aspecto importante que vale ser mencionado, verificado na pesquisa, foi a pequena diferença encontrada entre ser Parceiro Estratégico ao invés de Defensor dos Funcionários, quando considerados todos os questionários respondidos. Esta diferença, que não passa de dois pontos, traz aspectos relevantes para organização, pois por um lado, os executivos da organização condicionados ao RH como um parceiro na execução de seus objetivos, atribuindo a ele responsabilidade no sucesso do alcance de suas metas, podem passar uma imagem do RH como mais preocupado com a organização do que com os funcionários. Este tipo de imagem pode comprometer o relacionamento e confiança no papel dos funcionários do RH no futuro, por isso a necessidade de acompanhamento da evolução desta diferença na organização pode representar entre o sucesso e fracasso na função da área de Recursos Humanos. Contudo, a igualdade na percepção de todos os grupos com os papéis que o RH representa, demonstra claramente que a sinergia dos Recursos Humanos desta organização está focada em uma parceria, onde o resultado global depende da cooperação de todos os atores envolvidos.

Ulrich (1998) afirma que a soma de todos os papéis, também conceituado com Parceiro Organizacional, é a chave do sucesso para as organizações. Apesar de algumas valorizarem os papéis de Parceiros Estratégicos e Agentes de Mudança, por serem mais compatíveis com seus próprios objetivos ignorando os outros papéis, tidos como ultrapassados, pode resultar no enfraquecimento e eficácia da função dos Recursos Humanos.

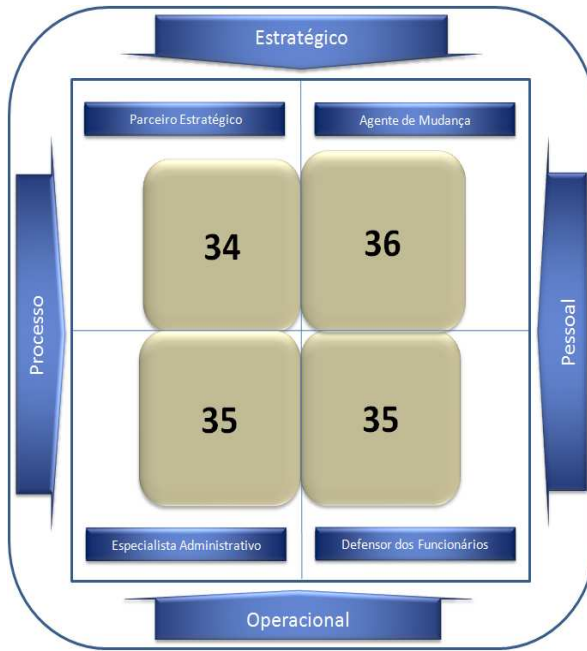


Figura 4: Percepção do grupo Gerencial

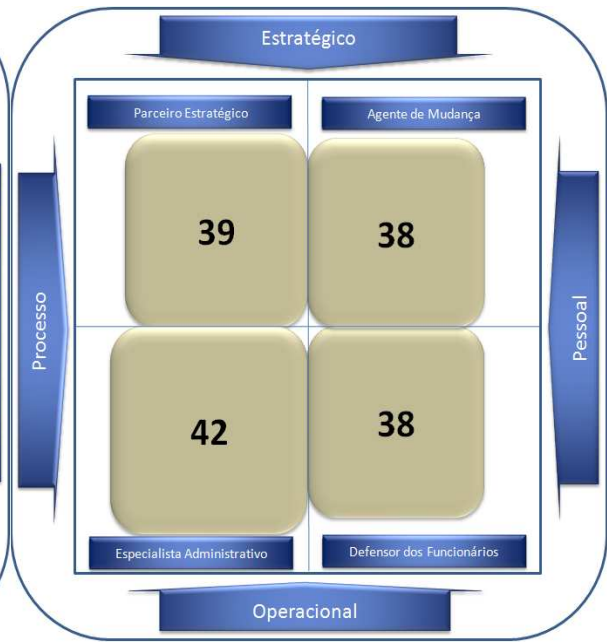


Figura 5: Percepção do grupo de RH

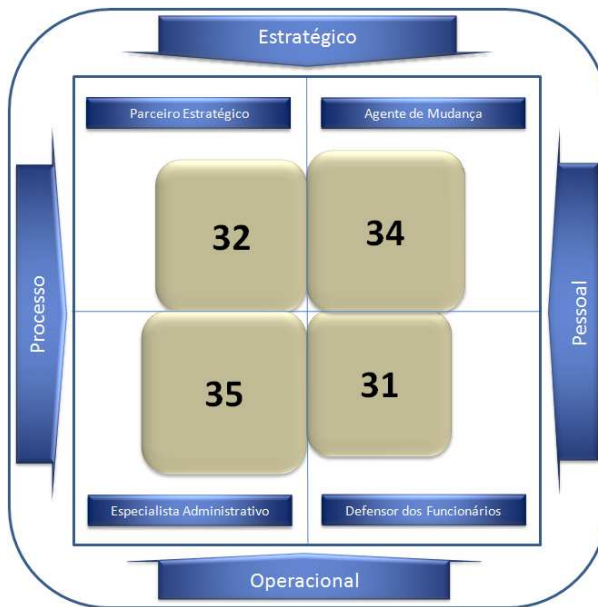


Figura 6: Percepção do grupo da Matriz

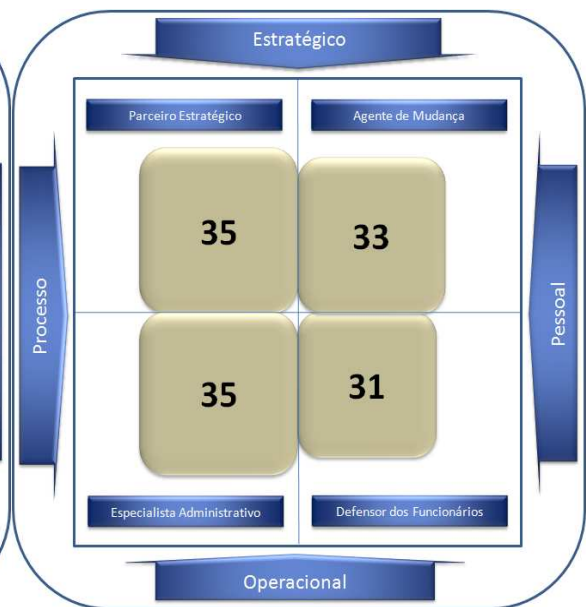


Figura 7: Percepção do grupo da Filial

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou avaliar como o papel estratégico do RH está sendo percebida por diferentes grupos de funcionários na Instituição Financeira estudada. Os resultados mais

expressivos estão na percepção mais elevada do grupo da própria área de Recursos Humanos, que demonstra claramente o que se tem observado em outros estudos, que o papel percebido pelos “clientes” é diferente do que os “fornecedores” têm deles próprios. Outra importante constatação é a semelhança entre a percepção dos grupos de funções e locações diferentes, a comparação entre a Matriz e a Filial, que demonstra igualdade na percepção do papel do RH mesmo com as diferenças entre os grupos. O grupo composto por lideranças e gerentes, demonstrou resultados intermediários aos do RH e dos demais funcionários, isto se deve a sua proximidade com as decisões estratégicas da empresa que determina também seu conhecimento sobre as funções e qualificações da área de Recursos Humanos.

Outro fato relevante relacionada ao grupo Gerencial seria a diferença de percepção em grau maior que os demais funcionários da questão do papel do RH como defensor dos funcionários, uma vez que este grupo tem que trabalhar com questões delicadas da gestão de pessoal, como promoções ou desligamentos. Devido a estas particularidades, os gerentes podem sentir dificuldades de promover certas ações, como desligamento de pessoas ou algum tipo de punição, e o papel do RH neste momento é de mediador de conflitos ou fiscal das leis trabalhistas, evitando abusos que estes possam cometer.

Contudo a evolução do papel do RH não deve simplesmente passar do operacional para o estratégico, ele deve utilizar da tecnologia para promoção da eficiência dos processos operacionais de sua responsabilidade, promovendo o ganho para a organização. Não devem ser esquecidas suas funções sociais como Defensor dos Funcionários ou Especialista Administrativo, também deve ter em suas características o papel de Agente de Mudança ou Parceiro Estratégico. Para estes profissionais não basta apenas falar que é um parceiro organizacional, mas realmente desempenhar este papel.

A capacidade de desempenhar inúmeros papéis será o diferencial para o resultado das organizações, adicionado valor aos resultados com a eficiência na condução das atividades específicas do setor de Recursos Humanos.

A pesquisa demonstrou que no caso estudado as diferentes áreas tiveram unanimidade com relação do papel do RH para o desenvolvimento das estratégias organizacionais.

7. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L.G. A Gestão Estratégica de Pessoas. Coletânea Programa de Estudos em Gestão de Pessoas – As Pessoas na Organização, Editora Gente, São Paulo, 2002

ALMEIDA, M. I. R; TEIXEIRA M. L. M; MARTINELLI D. P. Porque administrar estrategicamente recursos humanos?. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 1993.

FERREIRA, J. F. TEIXEIRA, M. L. M. Papéis de Recursos Humanos: uma visão ampliada pelas ações e expectativas percebidas. Revista USP, São Paulo: 2006.

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

TACHIKAWA, T. Uma Abordagem Aplicada às Estratégias de Negócios. FGV, São Paulo, 2001.

ULRICH, D. Os campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados. Futura. São Paulo, 1998.