
CONECTANDO RECURSOS HUMANOS E ESTRATÉGIA: EM BUSCA DE INDICADORES DE RESULTADOS NA GESTÃO DE PESSOAS

ARTIGO – RECURSOS HUMANOS

Georgina Alves Vieira da Silva
Professora Doutora da Faculdade de Estudos Administrativos (FEAD – Minas)
E-mail: georgina@abconsultores.com.br

Recebido em: 12/07/2006

Aprovado em: 20/09/2006

Paula Valadares Basques
Mestre em Administração pela PUC – Minas
E-mail: paula.basques@terra.com.br

Fúlvio César Facco
Mestrando em Administração na FEAD – Minas
E-mail: fulviofacco@yahoo.com

RESUMO

Este artigo é resultado de um estudo longitudinal realizado em uma empresa de biotecnologia, que pretendeu levantar, dentre outras coisas, as alterações ocorridas na função RH face às exigências decorrentes das transformações verificadas no ambiente de negócios, que requereram maior contribuição da área para os resultados empresariais. Como consequência dessas alterações, buscou-se apurar também a necessidade de estabelecer novo modelo de indicadores de desempenho capazes de demonstrar a importância e a contribuição da função RH para o negócio da empresa e para o desenvolvimento e satisfação dos funcionários. Os dados iniciais da pesquisa apontam para a constatação de que a função RH, quando alinhada às estratégias de negócio, inclui-se como parte relevante na cadeia de valor e pode postular sua inserção entre as atividades empresariais cujos processos podem ser mensurados de forma direta ou indireta. Ao mesmo tempo, os dados indicam a dificuldade dos gestores de linha de incorporarem a gestão de pessoas como parte indelegável de sua função.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Mensuração, Indicadores, Estratégia.

JOINING HUMAN RESOURCES AND STRATEGY: A SEARCH FOR INDICATORS OF PERSONNEL MANAGEMENT RESULTS

ABSTRACT

A longitudinal study was made in a biotechnology company to understand the changes in Human Resources function caused by transformations in the business environment that required a greater contribution of this activity to company results. A search was conducted to identify the necessity of establishing new performance indicators capable of demonstrating the importance and contribution of Human Resources for the company business and the development and satisfaction of the employees. Initial information pointed out that the Human Resource function, when aligned with business strategies, becomes a relevant part of the value chain that may be introduced among company activities for results which may be directly or indirectly measured. At the same time, the difficulty of incorporating management of people as an inherent function of the line manager was made evident.

Key words: Human Resources, Mensuration, Indicators, Strategy.

1. INTRODUÇÃO

A questão da mensuração em Recursos Humanos tem sido um dos desafios experimentados pelos especialistas e pelas empresas, em razão da dificuldade de isolar variáveis que permitam afirmar que determinado resultado dependeu de ações de gestão de pessoas ou de ações decorrentes das estratégias econômicas e comerciais da empresa. Parte dessa dificuldade pode ser creditada à insuficiente compreensão do papel da área pelos decisores estratégicos e parte se deve aos próprios profissionais da área, ainda pouco afetos à consideração da função como um campo disciplinar dotado de um eixo teórico-conceitual caracterizado por ferramentas de diferentes matrizes, que podem se integrar aos objetivos e mapas estratégicos da empresa. De forma geral, os resultados da área de Recursos Humanos são apresentados sob a ótica de seu próprio campo – índice de aprovação em pesquisa de clima, promoções em decorrência dos resultados da avaliação de desempenho, índice de *turn over*, entre outros –, desconsiderando-se outros índices que poderiam validar a conexão entre a ação do RH e as estratégias empresariais.

Além desses fatores, os profissionais de Recursos Humanos encontram dificuldades em levantar indicadores organizacionais que possam ser comparados antes e depois de um conjunto de intervenções típicas de suas atribuições. Ulrich (1998) atribui aos mitos que acompanham os profissionais de Recursos Humanos essa postura inadequada às novas realidades. Resumidamente, os mitos citados pelo Autor referem-se a: a) exigências subjetivas para atuar na área (gostar de pessoas e ser simpático); b) falta de exigência quanto à formação conceitual e humana (qualquer um pode ser da área); c) não-responsabilização da área quanto aos resultados (portanto, sua imensurabilidade); d) consideração da área como custo (que então precisa ser controlado); e) missão da área como “polícia política e patrulha da saúde e da felicidade”; f) obrigação de trazer as “novidades” da época (modismos); g) consideração de que o RH é função do RH (e não função partilhada com todos os gerentes).

Acresce a esse quadro a dificuldade de acesso a dados que dependem da liberação de outros setores da empresa, haja vista o ceticismo com que muitos gestores de linha se posicionam em relação à contribuição real da função e dos sistemas de

recursos humanos para a competitividade das empresas. O paradoxo que se apresenta é a dissintonia entre os valores declarados (pessoas como principal ativo das empresas) e as ações que potencialmente dariam concretude ao valor expresso pelas empresas.

Possivelmente, caberia aos especialistas em Recursos Humanos aportar conhecimentos para externalizar e mensurar as potencialidades estratégicas da área. No entanto, tradicionalmente, os dados explorados pelo campo restringem-se ao grau de satisfação dos participantes com treinamentos ministrados (avaliação de reação); ao percentual do lucro destinado a ações de formação e desenvolvimento de pessoal; à relação homens/hora por quantidade de produtos (produtividade). Avaliando-se cada um desses indicadores, pode-se perceber que ou são subjetivos ou indicam um resultado que não pode ser atribuído exclusivamente aos fatores relacionados à gestão de recursos humanos. Mesmo autores que se propõem a tal empreitada dificilmente dão conta do objetivo. Assim, estudos sobre esta dimensão podem contribuir para a elevação do *status* da área como um campo científico.

2. PROBLEMA DE PESQUISA, OBJETIVOS E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A pergunta que se pretende responder é se é possível mensurar os resultados das iniciativas da área de Recursos Humanos sob a perspectiva estratégica. Objetiva-se, neste trabalho, demonstrar a possibilidade de conectar as ações de recursos humanos às estratégias empresariais e traduzir tal conexão em resultados mensuráveis por via direta ou indireta. A questão que se coloca é se a dificuldade de mensurar o desempenho da área de recursos humanos é intrínseca à natureza de suas atividades, se decorre da incapacidade dos especialistas em levantar indicadores ou se é devida à dificuldade de obter tais indicadores nos diferentes setores da empresa.

Pode-se ainda indagar em que medida o apoio da direção superior estabelece para a área a condição de parceiro estratégico ou se esta é relegada à função de apoiadora da infra-estrutura. Tem-se ainda a consideração de que a gestão de pessoas não é mais um atributo específico dos profissionais de recursos humanos, mas inerente ao papel gerencial.

Sob essa perspectiva, a avaliação dos resultados da área depende da conjugação de esforços entre especialistas e gestores. Assim, a mensuração de resultados deve sair dos tradicionais indicadores de satisfação do empregado, índice de *turn-over*, produção homem/hora, para vincular-se a indicadores de *performance* empresarial, nomeadamente sob a perspectiva do *Balanced Scorecard*.

Não se pretende, neste trabalho, levantar referenciais sobre o BSC ou descrever as iniciativas de recursos humanos desenvolvidas em uma empresa de biotecnologia – objeto deste estudo – durante o período 1998-2005. Intenta-se abordar à luz dos novos constructos conceituais a potencialidade da área em desenhar um modelo de avaliação em que seus resultados possam ter visibilidade organizacional, e, mais ainda, indicar que tais resultados se deveram a ações intencionais, planejadas a longo prazo e avaliadas de maneira contínua.

O estudo restringe-se a essa empresa, cuja principal característica de interesse para o trabalho é o fato de ter obtido expressivo crescimento em inovação, finanças, incremento de capital humano, *market share*, baseando-se, exclusivamente, em investimento em processos e pessoas, o que permitiu isolar outras variáveis que poderiam obscurecer ou dificultar a conclusão de que o RH pode ser parte relevante da cadeia de valor da organização. Embora o estudo se restrinja a uma empresa, os dados podem fornecer parâmetros para iniciativas similares em outras unidades empresariais.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1. O RH inserido no desenvolvimento e na implementação da estratégia organizacional

Os requerimentos da nova economia, com forte pressão pela redução de custo e pela inovação, dada a duração cada vez menor dos ciclos de vida de produtos, associados aos requerimentos de qualidade e atendimento às satisfações do cliente, trouxeram demandas crescentes relativas ao incremento das competências organizacionais e profissionais. O quadro configurado levou as empresas a empreenderem mudanças expressivas no

seu ambiente interno, nas quais se inclui a gestão de recursos humanos (CASTELLS, 1999; HAMMER e CHAMPY, 1994; HAMEL e PRAHALAD, 1997; ULRICH, 1998).

Diante de tantas mudanças no panorama econômico, social e mercadológico, as empresas se viram obrigadas a implantar alterações essenciais em seus padrões de organização e gestão, para sustentar suas estratégias de atuação, com vistas à melhoria do resultado econômico-financeiro. Esses novos padrões provocam alterações em diversos processos organizacionais e influenciam também as pessoas, implicando a necessidade de alteração de seu comportamento (DAVEL e VERGARA, 2001; COUTINHO e FERRAZ, 1995; BAUMANN *et al.*, 1996).

Tradicionalmente, a administração de recursos humanos tem-se fundamentado em um modelo que combina técnicas e instrumentos, teorias organizacionais e contribuições da psicologia. Na grande maioria dos casos essa função resulta em atividades de tratamento das pessoas como recursos ou fator de produção, estabelecendo uma visão racional, objetiva e normativa da gestão de pessoas (DAVEL e VERGARA, 2001).

Segundo um estudo de Ritzer e Trice (1969 *apud* LEGGE, 1995) realizado entre gerentes de empresas americanas, algumas características são comuns a esse tema: 1. baixa proatividade e dificuldade de antecipação dos problemas das áreas e da organização; 2. passividade e falta de iniciativa; 3. forte ênfase na defesa do *status*, evitando-se o exercício da liderança; 4. baixa influência na formação do pensamento gerencial; 5. dificuldade para assumir riscos; 6. baixa orientação para os negócios; 7. baixo envolvimento nos aspectos relativos à decisão de negócio; 8. insuficiente prestígio junto aos gerentes.

Essa posturas, entretanto, já não se sustentam mais. Nas últimas décadas, a administração de recursos humanos passou por algumas transformações que indicam a necessidade de transformar sua prática, abdicando de um papel tradicional de “professar valores” para “adicionar valor”, embora o termo “adicionar valor” possa ser interpretado de diferentes formas (DAVEL e VERGARA, 2001; HANDY, 1991; LEGGE, 1995; ULRICH, 1998).

Contudo, não foram apenas as mudanças ambientais que demandaram alterações no processo de administração de recursos humanos. Thévenet (1994 *apud* DAVEL e VERGARA, 2001) identifica sete mudanças na natureza do trabalho que causam fortes impactos na gestão de pessoas e que colocam as pessoas como a principal fonte de *performance* de uma organização: a) interações entre trabalho e tecnologia; b) alteração nas definições de cargos; c) introdução de novas categorias de trabalho; d) forte demanda para aprendizagem contínua; e) forte impacto da avaliação do consumidor sobre a empresa; f) mudanças nas funções de liderança e g) alteração do foco no indivíduo para o trabalho em equipe.

Dessa forma, é necessário estabelecer que a administração de pessoal, baseada na execução de tarefas vinculadas aos subsistemas de recursos humanos, tais como recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, remuneração e desligamento do empregado, apresenta diferenças substanciais em relação à atividade de gestão de pessoas, mais adequada ao novo ambiente organizacional interno e externo (LEGGE, 1995; ULRICH, 1998).

O objetivo dessa função, na visão de Davel e Vergara (2001), é encontrar maneiras para administrar o capital humano, viabilizando o alinhamento do potencial desse processo com os objetivos organizacionais, tarefa fundamental nos dias atuais, que exige competência e flexibilidade para adaptação das empresas às demandas ambientais. Competência e flexibilidade são essencialmente características humanas e definitivamente não são características de máquinas, equipamentos ou tecnologias fundamentadas no *hardware*. Demo (2002) explora bem essa condição quando associa o conceito de complexidade ao indivíduo. Para o autor, o conceito de complexidade incorpora as características: dinâmica (a mesma coisa em processo, em vir-a-ser); não-linear (a decomposição das partes descontrói o todo); reconstrutiva, dialética e evolutiva (o indivíduo capaz de aprender e refletir sobre a prática); irreversível (nada se repete); intensa (circularidade sistêmica, que nos remete para o diálogo entre a pesquisa qualitativa e a quantitativa); ambígua e ambivalente (unidade de contrários).

Dessa forma, Demo (2002) nos alerta para a dificuldade da tarefa que este estudo se propõe,

dado que a característica da complexidade é essencialmente humana e, sob essa condição, nos traz um incômodo metodológico, uma vez que “a ciência sempre se postou ao lado da ordem”. Pode-se acrescentar que é também sob a égide da lógica quantitativa que o mundo empresarial empresta confiabilidade aos dados em que baseiam suas decisões.

Para Legge (1995), de uma outra vertente, apesar de as mudanças ambientais obrigarem as empresas a mudar também os processos de gestão de pessoas, pode-se perceber grande dificuldade para que essa alteração seja operacionalizada, principalmente quando são analisados os comportamentos dos profissionais de recursos humanos. Tal oscilação, na argumentação da autora, pode ser atribuída à necessidade que esses profissionais têm de trabalhar simultaneamente com o controle sobre os empregados e com o consenso e o comprometimento dos mesmos no que se refere aos objetivos organizacionais.

Essas questões são fundamentais para compreender a mudança e a ampliação do foco do RH de uma função administrativa tradicional para uma função estratégica mais abrangente. O fato de que a principal fonte de produção migrou do capital físico para o capital intelectual colocou os gestores de RH em uma situação delicada quanto à demonstração de como exatamente se cria valor para as empresas com a gestão de pessoas (BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001).

Apesar do quadro apresentado, já se reconhece a capacidade de agregação de valor dessa função. O desafio maior consiste em atuar como parceiro estratégico na gestão do negócio, ou seja, no desenvolvimento de um modelo de gestão de pessoas, definindo estratégias e ações para posteriormente mensurá-las, buscando avaliar se essas trouxeram de fato contribuições para o incremento da competitividade e da capacidade da empresa de lidar com desafios vindouros (ULRICH, 1998; BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001; LEGGE, 1995).

O fato novo é que as dimensões e âmbito de atuação das atividades de recursos humanos saem do espaço circunscrito da área administrativa ou de desenvolvimento organizacional e entram na órbita das funções gerenciais, que vêm seu contrato psicológico em transformação. Entre tais transformações, Dopson e Neumann (1998) e

Bartlett e Ghoshal (1997), citados por Davel e Melo (2005), indicam a mudança no exercício da autoridade, nos papéis profissionais, nos conhecimentos, no comportamento. Um recorte dos autores indica a necessidade de o gerente conhecer e influenciar pessoas e compreender a dinâmica interpessoal e as relações entre meio e fim para atingir as metas de curto e longo prazos. Dessa forma, a área de RH teve que reorientar não só sua prática, mas também os gerentes quanto aos seus novos papéis, que exigiriam outro aporte de conhecimentos, muitas vezes desconhecidos ou pouco aprofundados pelos profissionais responsáveis por implementá-los.

Assim, a avaliação de resultados da atividade de Recursos Humanos não mais se centra nas ações endógenas da área, mas em um conjunto ordenado de iniciativas que vinculem a empresa, os gerentes, os profissionais de RH e as pessoas. Se a questão de vincular resultados mensuráveis às ações de gestão de pessoas ainda é um desafio a ser respondido, o desafio é ainda mais complexo se incorporarmos as dimensões humanas no patamar da mensuração possível.

É sob essa consideração que será descrito, no capítulo a seguir, um estudo de caso longitudinal em que se levantam indicadores de resultados das ações de recursos humanos que, segundo Legge (1995), devem assegurar o comprometimento das pessoas como um recurso valioso para o desempenho organizacional. A autora propõe ainda que a medição dos resultados da função RH deva recair sobre a análise de metodologias e práticas direcionadas para o nível individual, de cargos ou atividades específicas, cuja melhoria do desempenho se reflita no desempenho da organização.

Para Sisson (1989 *apud* DAVEL e VERGARA, 2001), quatro aspectos são fundamentais para o RH atuar de forma produtiva: a integração das políticas de gestão de pessoas com o planejamento estratégico; a responsabilidade compartilhada sobre o processo de gestão de pessoas com os gerentes de linha; o foco de atuação no indivíduo e, finalmente, maior comprometimento dos gestores com o processo de desenvolvimento das pessoas.

Ulrich (1998), por sua vez, propõe um modelo de gestão de pessoas em que são definidos quatro papéis principais, e sugere que os profissionais adotem uma perspectiva mais integradora dos

processos de recursos humanos, promovendo a interação da dinâmica do ambiente de negócios com as estratégias de gestão de pessoas a partir dos focos operacional e estratégico, de cuja matriz derivam quatro papéis: parceiro estratégico, cuja função é o ajuste entre o RH e a visão de futuro da empresa; o especialista administrativo, capaz de contribuir para a reengenharia dos processos da organização; o defensor dos funcionários, função que deve impelir o RH a criar mecanismos de escuta e resposta às demandas dos empregados; o agente de mudança, cujo papel seria assegurar a capacidade para a mudança.

Ulrich (1998) alerta para a necessidade de os profissionais de RH realizarem profundas mudanças em seus papéis, estabelecendo nexos causais entre iniciativas de RH e resultados do trabalho e procedendo, portanto, à medição de resultados relacionados à competitividade da empresa e à agregação de valor. Assim, os profissionais da área, a partir da estratégia organizacional, traduziriam as implicações desta em ações e ferramentas de gestão de pessoas. Ou seja, devem se mobilizar para evoluir de uma perspectiva burocrática e cartorial, em que a ênfase recai nas funções tradicionais de pessoal, para uma perspectiva de criação de valor, enfatizando a implementação da estratégia e desdobrando-a de forma adequada em todos os níveis da estrutura organizacional. Em paralelo, esses especialistas devem desenvolver um sistema de avaliação inovador que demonstre a influência do RH nos processos de gestão organizacional, com indicadores de interesse para os gerentes de linha, focados na rentabilidade da empresa e no valor agregado para os acionistas (BECKER, HUSELID, ULRICH, 2001).

Muitas empresas têm-se valido do modelo que Ulrich (1998) denominou de “múltiplos papéis para o RH”. Mas a implantação desse modelo em algumas empresas brasileiras nem sempre conseguiu ser fiel à proposta original¹.

¹ No processo de implantação desse modelo, foram visitadas empresas da área de siderurgia, informática e mineração. Em uma delas, a empresa decidiu separar em duas a função RH, alocando no Departamento Administrativo o foco operacional e, diretamente ao Presidente, o foco estratégico. À época da pesquisa, a divisão da área tinha provocado profundas e irreversíveis divisões entre os profissionais, que então abandonaram o modelo e, conseqüentemente, voltaram à estrutura anterior. Na segunda delas, o RH continuou

As experiências vividas por essas empresas, inclusive a que foi objeto de pesquisa para este artigo, demonstram que a utilização do modelo de múltiplos papéis demanda dos gestores de RH uma atuação forte, mas bastante consciente das questões complexas que envolvem a mudança de paradigma do papel de RH: é justamente este o ponto de inflexão entre os imperativos lógicos da administração e os imperativos sociológicos das relações de poder, ambos intrinsecamente ligados na passagem de um modelo tradicional de manutenção da rotina para o modelo de criação do futuro.

Atualmente, o novo paradigma econômico não só permite o reconhecimento da importância, como também valoriza o impacto do alinhamento dos sistemas de RH com o esforço de implementação da estratégia organizacional. Conseqüentemente, o novo ambiente viabiliza condições para a realização de avaliação de resultados da qualidade da compatibilização pretendida. Ou seja, é possível construir uma estrutura capaz de incorporar as práticas da área de RH às decisões empresariais no sentido de garantir resultados (ULRICH, 1998). Mas se o paradigma administrativo aceita o princípio, a prática ainda está no plano da retórica. Livian e Burgoyne (1997 *apud* DAVEL e MELO, 2005:45) apontam as transformações no trabalho dos gerentes e indicam forte contradição entre o aumento das responsabilidades e jornada de trabalho dos gerentes e as exigências relacionadas ao desempenho de novos papéis gerenciais, tais como o de *coach*, a delegação de autonomia, entre outros. Os primeiros (maior responsabilidade e jornada) estão no campo da evidência e da descoberta, enquanto os segundos (novos papéis) situam-se no plano da retórica e da invenção.

Defrontados com as naturais e crescentes demandas por resultados, os gestores de linha são agora também chamados a prestar contas de sua atuação junto à equipe. Indicadores de *performance* gerencial – que são a base da remuneração variável de muitas empresas – incluem hoje a gestão do

concentrando as atividades que seriam delegáveis a gerentes, provocando grande distanciamento entre a base e os profissionais de RH. Finalmente, na terceira empresa os processos ainda estão em implantação e seus resultados ainda não estão disponíveis. Esses dados foram obtidos em entrevista com responsáveis pelas áreas de RH das empresas citadas.

clima interno, a capacidade de motivar e manter times de alto desempenho, além de prover o grupo de elevada consideração às necessidades e características individuais dos profissionais vinculados a cada área. A função “gestão de pessoas”, assim, aparentemente é cada vez mais uma função partilhada entre especialistas e gestores. Mas estes, premidos pelas pressões de metas quantitativas, não incorporam a nova função, limitando-se à repetição de um discurso organizacional que reduz a gestão de pessoas a uma retórica desprovida de significado substancial. Esta, parece, é a posição expressa por Legge (1995) e complementada por Davel e Melo (2005).

Caberia à área de Recursos Humanos promover a transição de um modelo gerencial centrado preferencialmente na obtenção de resultados quantitativos para um modelo que, mantendo a lógica do resultado, incorporasse a adequada gestão de pessoas como fator de competitividade empresarial. Seria esse um caminho a permitir o diálogo entre duas lógicas que não são necessariamente excludentes. Mas não é um caminho fácil, como os dados deste estudo demonstram.

3.2. A avaliação da contribuição do RH para a competitividade do negócio

A sociedade atual está dia a dia convivendo com situações instáveis, dissipativas, menos seguras, menos previsíveis. Esse novo momento, denominado de “acumulação flexível,” é marcado, segundo Harvey (1993 *apud* ANDRADE, 2002), pelo confronto com a rigidez do fordismo. Flexibilizam-se os processos de trabalho, os mercados e os padrões de consumo, mas ainda convive-se com um modo de produção seriado e padronizado, e é exatamente essa padronização que o cliente espera quando adquire um produto. Pode-se então afirmar que operam no mínimo duas lógicas organizacionais, que convivem indistintamente: a autonomia e o padrão, o discernimento e as regras, o estímulo à inovação e a cobrança pelas certificações, sejam de melhores práticas, sejam de exigências internacionais, como a série ISO.

Diante de cenários ambivalentes resta, sem dúvida, o investimento no capital humano capaz de analisar e interpretar os sinais e sombras do cenário de negócios e introduzir capacidade de aprender e

de reproduzir conhecimento. Requer-se assim que as organizações mensurem não só o retorno de investimento em ativos tangíveis, mas também o retorno dos investimentos direcionados aos ativos intangíveis (KAPLAN e NORTON, 1997).

A mensuração dos resultados obtidos por meio da implementação de estratégias organizacionais, abrangendo todas as áreas de uma empresa, tem sido amplamente discutida nos meios empresariais e acadêmicos. Mais recentemente, a avaliação da contribuição da área de recursos humanos tem sido realizada de forma mais enfática. A ampliação do sistema de medição de uma empresa, incluindo a avaliação de ativos intangíveis, permite a ampliação da visão dos relacionamentos existentes, de quais devem ser desenvolvidos, além de aumentar a utilização de informações, melhorando o tratamento de dados que permitem atender às demandas do mercado, sobretudo no que se refere à prestação de serviços (KAPLAN e NORTON, 1997).

O sistema de mensuração proposto por Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard*, é a tradução da missão e da estratégia em um conjunto de indicadores de desempenho organizado em torno de quatro perspectivas: a) financeira; b) do cliente; c) dos processos internos e d) do aprendizado e crescimento. Se em um passado recente as empresas avaliavam somente o resultado dos indicadores quantitativos, seja de faturamento, seja de produtividade, esse novo modelo amplia o espectro da medição, introduzindo a necessidade de avaliar os resultados das ações de desenvolvimento de pessoal responsável pela execução da estratégia e fator crítico de sucesso para a competição atual.

Dentre outras coisas, o modelo possibilita o reconhecimento das associações geradoras de valor para o negócio, assim como propõe a distinção de indicadores de desempenho antecedentes e consequentes como forma de avaliar os impactos de decisões tomadas sobre as estratégias empresariais. Os indicadores de RH são reconhecidos como indicadores antecedentes; assim, bons resultados nessa categoria podem significar bom desempenho empresarial, de forma sustentável ao longo do tempo, ao invés de resultados pontuais.

Para o sucesso desse modelo, Becker, Huselid e Ulrich (2001) sugerem dois tipos de ferramentas de gestão de pessoas. O primeiro tipo são os vetores de desempenho, referentes às capacidades de pessoal, como a produtividade ou o índice de satisfação de

empregados. O segundo tipo, capacitadores, reforça os vetores de desempenho. Assim, se é objetivo da empresa aumentar a produtividade, então pode ser preciso qualificar sua mão-de-obra em direção a esse fim. Sob esta perspectiva, caberia aos gestores de RH e à direção da empresa definir os resultados a serem alcançados e avaliá-los segundo critérios vinculados ao negócio empresarial, conforme se pôde implementar na empresa de biotecnologia.

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada com base em um estudo de caso longitudinal em uma empresa de alta tecnologia que integra o *cluster* de biotecnologia da Região Metropolitana de Belo Horizonte. O estudo de caso se presta ao objetivo do estudo por analisar em profundidade uma unidade (TRIVINÔS, 1997) e por atender a três situações propostas por Yin (2001) que devem levar a essa escolha. A primeira, quando se trata de responder a questões de *como* e *por que*, relacionadas a operações e atividades que vão sendo desenroladas em uma linha de tempo ao invés de serem percebidas como repetições ou incidências. A segunda, quando o pesquisador tem acesso a eventos comportamentais considerados fontes de evidência para o estudo, e a terceira, quando os eventos estudados são acontecimentos contemporâneos, embora o pesquisador não possa manipular os comportamentos mais importantes.

A opção pela realização de um estudo de caso como estratégia de pesquisa encontra sua base na fonte de dados – neste caso, o estudo aprofundado de um processo de mudança e inovação em uma organização, buscando caracterizar e analisar, através de várias fontes de dados disponíveis, as razões da mudança, o processo de mudança, a inovação organizacional decorrente e os resultados alcançados. Os principais instrumentos utilizados na coleta de dados, consoante à proposta de estudo de caso, foram entrevistas abertas com dirigentes e funcionários da empresa, documentos, relatórios técnicos de consultorias e observação. As entrevistas foram realizadas pela segunda autora, como parte da pesquisa para uma dissertação de mestrado defendida em 2004. A análise documental teve como fonte relatórios de consultorias externas, dados fornecidos pela empresa, pesquisas de clima. De posse dos dados, construíram-se matrizes de análise ou elaboraram-se quadros demonstrativos.

A unidade de análise desta pesquisa é uma organização de capital fechado que se dedica ao desenvolvimento, produção e comercialização de produtos para diagnóstico *in vitro*. A empresa está localizada no que hoje é denominado de *cluster* de biotecnologia de Minas Gerais e conta com uma equipe atual de 102 empregados. Fundada nos anos 1970, desenvolve e comercializa produtos de diagnóstico de saúde humana e animal e atua no nicho de *kits* para diagnóstico de uso *in vitro* (reagentes) em bioquímica clínica e imunológica. A empresa em estudo, para fins deste artigo, será denominada Ágape.

Em 1998 a empresa iniciou um processo de mudança organizacional que tinha como objetivo principal a introdução de ações que possibilitassem, dentre outras coisas, a racionalização dos processos, nitidez do processo decisório e redefinição da estrutura organizacional. A partir da obtenção desses primeiros alvos, a empresa voltou-se para a inovação tecnológica, quando então passou a centrar seus esforços na expansão de mercado. É importante observar que a mudança hoje identificada em três patamares – organização da gestão e do processo decisional, aliada à ampliação da tecnologia de informação (primeiro patamar); inovação tecnológica em processos e produtos (segundo patamar); e ampliação de mercado (terceiro patamar) – já estava prevista desde a concepção inicial do processo.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1. Considerações Iniciais

O pólo de biotecnologia mineiro está centrado na microrregião de Belo Horizonte, com ramificação em Montes Claros e também na região do Triângulo Mineiro. Abriga empresas dos segmentos de diagnósticos, fármacos, fitoterápicos, biomateriais, agronegócios, veterinária e meio-ambiente, além de fornecedores, distribuidores comerciais, instituições de ensino superior, pesquisa e desenvolvimento e treinamento técnico (FUNDAÇÃO BIOMINAS, 2005). O desenvolvimento desse pólo está fundamentado na competência empresarial em biotecnologia do Estado de Minas Gerais, no estoque de conhecimentos gerados em instituições universitárias. Trata-se, portanto, de um setor de ponta que vem recebendo incentivos governamentais e reconhecimento público.

Esse cenário demandou a redefinição de postura do segmento empresarial, levando-o à conscientização de que sua competitividade dependeria dos profissionais incluídos em suas funções centrais e das estratégias para gerir um negócio em constante mutação. Os avanços da biotecnologia, a necessidade de aportar novas competências, a competição por preço, a necessidade de maior penetração no mercado para assegurar economia de escala na produção têm sido desafios permanentes do setor.

Em decorrência dessa constatação, por iniciativa da direção superior da empresa em foco deu-se início a um intenso processo de mudança, em curso até hoje. O fator estruturante deste estudo é a consideração de que tais mudanças não envolveram a introdução de novos equipamentos ou a importação de tecnologia de processo. Assim, pode-se atribuir à mudança na gestão de pessoas os resultados obtidos pela empresa, o que facilita a emergência da vinculação entre RH e resultados empresariais.

5.2. Avaliando as ações de mudança para a atuação do RH

A Ágape, desde o início de suas atividades, caracterizou-se como uma empresa inovadora, preocupada em atender às necessidades do mercado, privilegiando a qualidade do produto, o que a levou a ser reconhecida por seus *stakeholders*, concorrentes e empregados pelo rigoroso controle dos processos produtivos² (BASQUES, 2004).

No cenário que se formou a partir da ocorrência de fenômenos como a globalização e a abertura comercial, configuravam-se, claramente, sérias dificuldades para as operações da Ágape. Apesar de serem detectadas facilidades surgidas de algumas mudanças no ambiente de negócios, havia também interferências negativas provocadas por esse mesmo cenário. A empresa encontrava-se despreparada para detectar essas alterações, avaliar seus impactos e propor iniciativas que possibilitassem a continuidade de sua história de sucesso, em razão de vários aspectos de seu ambiente interno.

² Pesquisa do clima organizacional realizada em 2002 aponta a qualidade do produto em primeira colocação entre as 18 dimensões avaliadas, segundo o relatório estatístico e relatório de consultoria independente.

Um dos principais obstáculos à sua permanência no mercado estava relacionado à tecnologia do produto, que já não atendia às exigências do mercado. Dados de pesquisa de mercado³ indicavam uma tendência migratória de clientes para concorrentes, devida à tecnologia mais moderna apresentada por estes últimos.

Apesar do fato de ter sido uma empresa inovadora em um passado recente, a Ágape vinha apresentando sinais de uma crescente e perigosa acomodação em todos os seus processos. Alguns dados indicavam dificuldades iniciais de aumento de *market share*, sinalizando claramente a necessidade de mudanças, inclusive estruturais, visto que questões de relevo, tais como demandas do mercado e agilidade em seu atendimento, não recebiam importância compatível com o seu impacto sobre o negócio. Aparentemente, a empresa se fechou tanto em seu sucesso que criou barreiras para a introdução de novos conhecimentos, crescimento de sua linha de produtos e melhoria dos processos de gestão organizacional e de pessoas. Com relação a este último aspecto (pessoas), é importante registrar que a empresa valorizava a estabilidade dos níveis operacionais, mas mostrava-se pouco cautelosa em relação à manutenção dos profissionais de seu núcleo essencial. Entre 1998 e 2001, por exemplo, a empresa teve quatro gerentes comerciais e rodízio de cinco gerentes na área de Pesquisa e Desenvolvimento.

A primeira fase do processo de mudança pode ser chamada de Organização da Rotina e Otimização da Gestão, vivida de 1998 a aproximadamente 2000. Iniciou-se com a realização de um diagnóstico organizacional e o estabelecimento de um plano diretor que propunha ações efetivas em pontos nevrálgicos: a) imagem interna e externa; b) integração gerencial e processo decisório; c) comunicação interna; d) relações humanas e administração de RH; e) serviços gerais e infraestrutura; f) sistema de garantia da qualidade; g) sistema de planejamento e h) organização e pessoas. No que se refere às políticas de gestão de pessoas, elegeram-se como objetivos principais o aumento do capital intelectual e a construção das bases de competências, para suportar os objetivos de crescimento desejados pela organização.

A segunda etapa, vivida de 2001 a 2003, denominada de Estruturação para o Mercado, objetivava, dentre outras coisas, consolidar a cultura organizacional mais voltada para o mercado e adequar os processos organizacionais, as tecnologias e as políticas de gestão de pessoas. E a última fase, Organização para a Inovação e Gestão Competitiva, vivida de 2004 em diante, busca, sobretudo, a competitividade em todas as funções organizacionais, de modo particular na inovação em produtos.

Note-se que em todas as fases do processo de mudança organizacional não houve qualquer investimento em maquinaria ou aporte de capital. Todo o processo de mudança foi sustentado nas políticas de gestão de pessoas e no desenvolvimento de ferramentas que possibilitassem a avaliação da contribuição de cada indivíduo para o crescimento do negócio. Sem aprofundar a descrição de cada um dos processos, assinala-se que houve mudança nos critérios de seleção e *assessment*, passando-se a exigir o segundo grau como condição de entrada no nível operacional e pós-graduação e domínio de idiomas para os níveis gerenciais.

O desenvolvimento e a retenção de pessoas baseiam-se no conceito de “organização em trevo” de Handy (1991), que postula a necessidade de os coordenadores gerenciarem três grupos distintos de pessoas: a folha central representa o núcleo de profissionais, técnicos, trabalhadores do conhecimento e gerentes essenciais, portadores do conhecimento que distingue a organização das outras; a segunda folha representa os consultores e especialistas contratados por projetos e a terceira folha representa os funcionários e fornecedores de menor especialização.

A introdução desse conceito permitiu a reversão do quadro anterior, em que se valorizava a estabilidade dos profissionais da terceira folha, passando-se a dar maior ênfase aos integrantes da folha central do trevo – os portadores das competências distintivas da empresa – através da metodologia e dos conceitos associados à gestão por competência. Como o objetivo inicial era estabelecer as competências *core* de cada área estratégica, optou-se pela aplicação da ferramenta “Dicionário de competências” a todos os trabalhadores essenciais, exclusivamente como instrumento de autoconhecimento. Percepções e perspectivas em relação à empresa eram cotejadas

³ Dados de relatório de consultoria de 1999.

com as percepções e perspectivas da empresa sobre o desempenho individual, eliminando-se, neste primeiro momento, qualquer concessão de bonificações, ascensão funcional ou benefícios previstos. Restaurava-se um “novo contrato” psicológico, e apenas a partir de um ano após sua implantação a avaliação teria peso na carreira do indivíduo. Ações de desenvolvimento foram patrocinadas pela empresa ou assumidas pelo indivíduo. A introdução de novas políticas de RH, a aplicação de sistemas inovadores de gestão de pessoas associados a metas gerenciais e organizacionais, a mudança da estrutura organizacional e iniciativas propostas pela área responsável levaram a resultados expressivos em todos os indicadores propostos pelo BSC.

5.3. Sistema de mensuração proposto

O sistema de análise dos resultados deriva de quatro fontes principais: relatórios, entrevistas, análise documental e resultados empresariais. Esses resultados serão apresentados sob diferentes perspectivas. A primeira, de caráter descritivo, identifica as mudanças na gestão de pessoas sob a perspectiva do modelo de múltiplos papéis propostos por Ulrich (1998); a segunda apóia-se em objetivos do BSC; a terceira busca alinhar o processo de mudança às categorias propostas por Thévenier (1994 *apud* DAVEL e MELO, 2005) e, finalmente, através de relatos e pesquisas de clima procurar-se-á evidenciar a dificuldade dos gerentes de linha de assumir seus novos papéis.

Tomando-se como referência o modelo de múltiplos papéis de Ulrich, pode-se comparar, em termos de atividades e ferramentas, como se davam as práticas em 1998 e como se encontram ao final de 2005⁴.

O primeiro papel, *administração das estratégias de mudança*, concentra-se na capacidade do RH de traduzir as estratégias empresariais em ações concretas, aumentando a mobilidade e rapidez da empresa na viabilização de suas metas, no atendimento às exigências do consumidor e na melhoria do desempenho financeiro. No ano-base

desta pesquisa a empresa não tinha um plano estratégico delineado e as ações setoriais dependiam quase que exclusivamente das proposições pessoais de cada gerência e da aprovação singular do Presidente da Empresa. Portanto, nem o RH nem qualquer outra área tinham uma concepção completa do que seria uma contribuição estratégica, o que passou a acontecer sistematicamente. A partir de 1999, assumindo o papel de *administração da infra-estrutura da empresa*, a área de Recursos Humanos definiu uma nova estrutura organizacional, com redução dos níveis decisórios, implantação de mecanismos de articulação das áreas e disseminação da tecnologia da informação por toda a empresa, retirando da unidade de processamento de dados a hegemonia sobre o acesso ao conhecimento e aos dados que poderiam ser disponibilizados a todos. Em seu papel de *administração da contribuição do funcionário*, a área de RH promoveu a capacitação de todas as pessoas cujas funções seriam facilitadas pelo acesso a computadores ou cuja base de dados comporia o mapa de informações necessárias a diferentes públicos, atualizou a tabela salarial em todos os níveis e introduziu novas formas de remuneração para a retenção dos profissionais portadores de competências essenciais, culminando com a implantação da carreira em Y no ano 2005. Pesquisas de clima, estudos qualitativos baseados em *focus group* e mecanismos de escuta foram introduzidos anualmente a partir de 2002, e seus resultados foram divulgados por toda a empresa; os indicadores resultantes passaram a compor o quadro de metas e de remuneração variável dos gestores, coordenadores e supervisores, ao lado de indicadores de inovação, ampliação de mercado e rentabilidade financeira, cumprindo então o quarto papel, qual seja, o de *administração da transformação e da mudança*.

A introdução de uma nova forma de gerenciar pessoas, associada a ferramentas contemporâneas de gestão, trouxe resultados que podem ser visualizados nos quadros a seguir.

⁴ Note-se que a expressiva expansão do nível superior não se deu majoritariamente por substituição de pessoas. Embora tenha havido necessidade de mudar o quadro de especialistas e gerentes, a maior parte do incremento de escolaridade deu-se por admissões e incentivo ao estudo superior e à pós-graduação.

Quadro 1: Dados comparativos do número de empregados, linhas de produto e escolaridade superior 1998-2005

ITEM	1998	2005
Número de empregados	80	102
Número de produtos no mercado	50	68
Linhas de produto	1 (bioquímica)	1 (bioquímica)
Escolaridade superior	07	44

Fonte: Dados fornecidos pela empresa.

No quadro acima observa-se um aumento de 27,5% no contingente de pessoal e de 36% nas linhas de produto, além do incremento de escolaridade. O quadro permite aferir o processo **inovação** na Ágape. No que tange aos ganhos financeiros, o quadro a seguir é expressivo.

Quadro 2: Comparação de resultados apurados nos anos de 1998 e 2005. O valor correspondente ao faturamento está baseado no dólar médio de cada ano*

Descrição	1998	2005
Faturamento líquido	7.567.961	23.411.741
Lucro líquido	1.233.000	2.904.101
Folha de pagamento (inclui encargos)	1.991.846	4.524.150
Número de empregados	80	102
Custo anual por empregado	24.898	43.087
% folha sobre Faturamento líquido	26%	19%

* Valores atualizados na média anual do dólar.

Fonte: Departamento financeiro da empresa.

Os dados acima indicam que, embora tenha havido aumento do quadro de pessoal (27%) e um expressivo aumento da folha de pagamento (127%), resultado do aumento de 73% do custo anual por empregado (maiores salários e incremento da remuneração variável), o faturamento líquido aumentou 3 vezes e o percentual da folha de pagamento sobre o faturamento reduziu 7%. Conclui-se do quadro que houve um aumento de pessoal, melhoria de sua remuneração, incremento em sua escolaridade e desenvolvimento e expressivo ganho financeiro com as medidas implantadas na gestão de pessoas. O quadro indica ainda que a empresa está vencendo o desafio de pressão por custos, rentabilidade e inovação, por meio do aumento do investimento no capital humano.

A evolução da receita líquida foi constante, passando de aproximadamente 6 milhões de reais em 1997 para algo em torno de 26 milhões de reais em 2005. No entanto, devem-se levar em

consideração fatores extra-empresa, especificamente a variação do câmbio, que podem ter influenciado positivamente o resultado verificado, independentemente do esforço empresarial. Assim, a receita líquida, quando analisada isoladamente, não constitui o indicador suficiente para atestar o mérito do processo de mudança.

Segundo Oliveira (1995), incremento de receitas, diferenciação de produtos, agilidade e precisão na relação com clientes, redução de custos, melhoria das relações com fornecedores podem ser considerados os principais ganhos decorrentes da implantação de um processo de mudança organizacional planejada. Além do processo de mudança, pode-se argumentar que as ações em gestão de pessoas, neste caso, também geraram incremento em resultados financeiros.

No que se refere à dimensão pessoas/processos internos, os dados de pesquisas de clima realizadas

a partir de 2002, quando houve maior intensidade do processo de profissionalização da empresa, auxiliam-nos na identificação de problemas e melhorias no processo de gestão de pessoas (até então, o principal executivo da empresa era também acionista e, a partir desta ocasião, passou a integrar

o Conselho de Administração, com outros acionistas, ocupando papel de relevo como Presidente deste Conselho). A ferramenta avalia 18 dimensões, em 90 frases que solicitavam o grau de concordância do respondente, de acordo com a escala de Likert.

Quadro 3: Resultados gerais da pesquisa de clima, por dimensão, entre os anos 2002 e 2005 – Índice de aprovação ano a ano

DIMENSÕES	2002	2003	2004	2005
INTEGRAÇÃO ENTRE AS ÁREAS	46,8%	52,1%	52,7%	59,3%
SISTEMA DE RECOMPENSAS	50,3%	55,3%	51,2%	57,1%
COMUNICAÇÃO	52,3%	56,4%	55,4%	65,0%
TOMADA DE DECISÃO	52,5%	57,4%	56,6%	63,0%
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	56,5%	57,0%	56,1%	60,2%
CARREIRA E DESENVOLVIMENTO	58,5%	58,8%	56,7%	66,7%
RESOLUÇÃO DE CONFLITOS	59,0%	60,4%	59,5%	69,3%
LIDERANÇA	59,5%	62,0%	56,7%	73,6%
RESPEITO AO INDIVÍDUO	61,0%	60,1%	58,2%	69,5%
NORMAS E VALORES	63,0%	65,4%	64,7%	70,1%
VITALIDADE ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO	63,5%	63,9%	62,5%	69,2%
IMAGEM	65,0%	68,0%	70,5%	70,2%
CLAREZA ORGANIZACIONAL	68,0%	67,6%	67,7%	74,7%
INOVAÇÃO	68,0%	71,0%	70,5%	74,7%
PADRÕES E QUALIDADE DE DESEMPENHO	69,8%	69,7%	70,4%	74,2%
CONDIÇÕES DE TRABALHO	71,5%	67,8%	71,8%	75,3%
IDENTIDADE	73,8%	76,3%	77,9%	79,0%
PRODUTO	74,8%	77,6%	80,8%	79,0%
GERAL	61,83%	63,7%	63,3%	69,5%

Fonte: Relatório de pesquisa de clima – ano 2005.

No ano inicial da pesquisa (2002) apenas três itens receberam aprovação superior a 70%, passando a nove no ano de 2005. Notem-se, em 2002, os baixos índices de aprovação em relação à integração entre áreas, sistema de recompensas, comunicação e tomada de decisão. No que respeita à liderança, pode-se perceber que o incremento do índice não está sendo tarefa fácil, uma vez que em 2004, por exemplo, o índice foi menor que em 2002. Parte desse resultado pode ser explicada pela intensidade das mudanças que repercutem no clima organizacional, e parte pelas profundas mudanças no papel gerencial, decorrentes do duplo movimento de racionalização e flexibilização, que requer mudança na cultura gerencial e na gestão de pessoas (DAVEL e MELO, 2005:44):

As reestruturações exacerbam o mal-estar da gerência. Em contexto de reestruturação, os gerentes são regularmente submetidos a tensões conflituosas e contraditórias que os levam a se questionar sobre a

eficácia de suas práticas. De um lado, os esforços de racionalização das empresas os obrigam a adotar medidas draconianas para intensificar o controle das atividades desenvolvidas; de outro, a busca de uma maior flexibilidade exige dos gerentes práticas mais democráticas, que favoreçam a autonomia dos indivíduos [...] os gerentes se encontram em posição ainda mais difícil e delicada.

Ações organizacionais de maior amplitude foram tomadas em 2005 e repercutiram no resultado positivo dessa dimensão (liderança). Mas a pesquisa foi aplicada logo após uma decisão que repercutiu favoravelmente junto ao maior contingente de pessoal da empresa (área de operação) e, portanto, o dado pode não revelar uma tendência, mas uma reação imediata, a ser melhor investigada. Contudo, no ano em curso os gerentes passaram por um forte programa de Desenvolvimento Gerencial, com aceitabilidade em torno de 80%.

A mensuração dos avanços da área de RH nesta empresa indica a possibilidade de conectar estratégias, pessoas e resultados. Assim, a questão da avaliação de resultados da atividade de Recursos Humanos não mais se centra nas ações endógenas da área, mas em um conjunto ordenado de iniciativas que vinculem a empresa, os gerentes, os profissionais de RH e as pessoas. Se a questão de vincular resultados mensuráveis às ações de gestão de pessoas ainda é um desafio a ser respondido, o desafio é ainda mais complexo se incorporarmos as dimensões humanas no patamar da mensuração possível. Demo (2002:139), embora se refira à questão da avaliação pedagógica, introduz reflexões que podem ser extrapoladas para o ambiente organizacional:

Nos processos avaliativos retorna com grande força a questão da complexidade não linear. Se olharmos bem, o debate em torno da avaliação está repleto de pressupostos lineares, não só porque os instrumentos avaliativos privilegiam formalizações mensuráveis por vezes tacanhas, mas sobretudo porque se perde de vista a complexidade dos fenômenos em julgamento [...] Dada a complexidade da situação, é impraticável qualquer proposta 'justa' de avaliação: todas são injustas, porque sua formalização encurta e empobrece a dinâmica [...] toda maneira selecionada de apresentação de resultados, quantitativa ou qualitativa, é apenas aproximação possível, sempre sujeita a revisão [...].

Apesar de tais vicissitudes inerentes à tarefa de avaliar, é possível delinear um modelo de avaliação de resultados que contemple aspectos tangíveis e, assim, introduzir a Gestão de Recursos Humanos como campo científico a ser desenvolvido pelos especialistas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, A. R. Comportamento e estratégia de organizações em tempos de mudança sob a perspectiva da tecnologia da informação. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 9, n. 2, abr./jun. 2002.

BASQUES, P. *Análise do Processo de Mudança Organizacional*. Dissertação (Mestrado em Administração). Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2004.

BAUMANN, R. *et al. O Brasil e a economia global*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. *Gestão Estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas: Papirus, 1995.

DAVEL, E.; MELO, M. C. O. Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: _____ (Orgs.). *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

_____; VERGARA, S. C. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

DEMO, P. *Complexidade e aprendizagem: a dinâmica não-linear do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2002.

FUNDAÇÃO BIOMINAS. Disponível em: <<http://www.biominas.org.br>>. Acesso em: 25 out. 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HANDY, C. *A era da irracionalidade*. Lisboa: Edições CETOP, 1991.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEGGE, Karen. *Human resource management: rethorics and realities*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, England: MacMillan Business, 1995.

OLIVEIRA, M. A. G. (Coord.). *A dinâmica da mudança: fatos geradores e geradores de fatos na empresa*. São Paulo: Nobel, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa e educação*. São Paulo: Atlas, 1997.

ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman, 2001.