

POLÍTICAS E PRÁTICAS UTILIZADAS NA GESTÃO DE PESSOAS NO SEBRAE-RR

Thiago André Santos Perim Camêlo, Georgia Patrícia da Silva Ferko
(Orientadora), e-mail: geoufpe@yahoo.com.br Rodrigo Ludovice da Silva, Jaqueline da
Silva Rosa, Daiane Tretto da Rocha



Associação Goiana de Administração / Comitê Científico / Goiânia/GO

Resumo

Este trabalho tem como objetivo identificar as políticas e práticas de gestão de pessoas utilizadas no SEBRAE-RR. A pesquisa tem abordagem qualitativa de cunho descritivo. Recorreu-se à pesquisa documental e bibliográfica. Para a coleta de dados, utilizou-se de entrevista estruturada, especificamente com a gerente da Unidade de Gestão de Pessoas do SEBRAE-RR. Quanto às práticas, ficaram evidenciados: processos seletivos; programas de relacionamento, reconhecimento, participação e comunicação; treinamentos internos e externos; benefícios fixos e flexíveis; elaboração de plano de desenvolvimento; e programas de remuneração e incentivos. Embora tenha-se identificado tantas ações, faz-se necessário investigar se aquilo que está sendo proposto atende aos anseios dos colaboradores, qual o nível de satisfação com as práticas adotadas, na medida em que implementar ações estratégicas é de suma importância para dar voz aos que estão envolvidos no procedimento.

Palavras-chave:

1. Introdução

Os clientes externos e internos são primordiais para uma organização, uma vez que são responsáveis pelo seu desenvolvimento e manutenção no mercado. A importância do cliente externo se deve em decorrência da sua ajuda na garantia de lucros e possibilidades de novos negócios, pois, quando se tornam fidelizados, resultam na economia do dinheiro e na redução de despesas promocionais para atrair novos clientes. Nesse aspecto, os clientes internos são os que concentram seus esforços nos objetivos da empresa.

As pessoas são fundamentais para o êxito de uma empresa, tenha ela fins lucrativos ou não, pois a qualidade de produtos ou serviços de uma instituição entregues à clientela é medida, na maioria das vezes, pelos fatores motivação, conhecimento, habilidade, aptidão e comprometimento de seus colaboradores.

Os clientes internos consomem produtos fornecidos por processos internos da própria organização. Assim, toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para o seu sucesso. Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento, o que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas (FISCHER, 2002).

Para Fiuza (2008), a gestão de pessoas atua estrategicamente nas entidades e requer capacidades organizacionais oriundas da redefinição e redistribuição das políticas, funções e profissionais, acontecendo por meio da capacitação, participação, engajamento e desenvolvimento dos colaboradores da instituição.

Cada ser humano possui características diferentes, motivo pelo qual existe uma variedade de tipos que podem ser aplicados na administração de pessoas. Isso faz com que essas diferenças sejam respeitadas dentro da organização, e outras ações possam ser trabalhadas, levando essas pessoas à motivação, elemento-chave para desenvolver qualquer atividade proposta.

Nos anos 1990, o SEBRAE foi desligado do Governo e tornou-se serviço social autônomo, sem fins lucrativos e mantido por contribuições empresariais. Contudo, mesmo não tendo o lucro dentre seus objetivos, a gestão do capital intelectual é vista como fator de suma importância dentro da organização. Para tanto, definem-se políticas e práticas de gestão de pessoas, que norteiam as ações advindas da Unidade de Gestão de Pessoas – setor que tem a incumbência de lidar com os integrantes da organização da melhor maneira possível.

O Sebrae em Roraima atende vários projetos, contando para isso com um corpo de colaboradores que recebem diretrizes da gestão de pessoas. É amplamente sabido que as pessoas são os maiores ativos dentro de uma instituição. Logo, é preciso lançar mão de ferramentas que sejam específicas para esses recursos. Tomando como pressuposto que a gestão de recursos humanos é fator imprescindível à organização, pergunta-se: quais são as políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas no SEBRAE-RR?

2. Gestão de Pessoas: histórico e conceitos

As mudanças ocorridas nos ramos da política, economia e sociedade causam impacto nas organizações e, por consequência, na área do Capital Humano. Logo, para

que as exigências possam ser atendidas, as empresas têm investido na área de Recursos Humanos, buscando com isso o envolvimento dos colaboradores.

Neste sentido, Ventura e Oliva (2010) afirmam que o cenário do ambiente corporativo tem constantes transformações, que advêm das imposições da sociedade como um todo, fazendo com que as empresas tenham a capacidade de engendrar resultados que saciem seus clientes internos e promovam o bem-estar social.

Nos anos 1980, o RH passa a ter as seguintes demandas: perceber a empresa e ter atuação sistêmica, originando a Administração de Recursos Humanos. Com isso, passou-se a aplicar técnicas comportamentais, o que possibilitou a evolução dos subsistemas de cargos e salários, treinamento e desenvolvimento organizacional, atuando agora com vistas à sobrevivência das organizações. Dessa forma, a antiga função de RH foi abandonada e passou-se a ter uma função com maior enfoque no negócio e na melhoria de desempenho e produtividade (FONSECA, 2007).

Schaurich (2014) escreve que, a partir dos anos 1990, a gestão de pessoas passou a ser uma diretoria específica e a atuar em nível estratégico. Diante dessa nova concepção, surge uma maior preocupação com as questões de engajamento das pessoas, com os objetivos estratégicos e os negócios. A realidade das instituições foi ordenando que o foco no desenvolvimento substituísse o foco no controle, tendo os colaboradores como agentes da obtenção dos resultados organizacionais.

Para Oliveira e Medeiros (2011, p. 24) gestão de pessoas “é um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionada com as pessoas ou os recursos humanos”. Os autores continuam sua linha de raciocínio afirmando que gerir o capital humano pode ser considerada uma atuação estratégica, tendo como funções exclusivas integrar e motivar as pessoas dentro da instituição.

Ademais, está a cargo do gestor de pessoas o desenvolvimento de processos para suprir as demandas, aplicar, e monitorar os seus liderados. Esse profissional possui uma visão dos funcionários, considerando-os como parte essencial de todo o processo, uma vez que eles impulsionam as organizações (GIL, 2006).

3. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

Para Mascarenhas (2008, p. 127), gestão de pessoas pode ser compreendida “como um conjunto de princípios, práticas, políticas e processos, por meio dos quais competências e recursos organizacionais são desenvolvidos”.

Segundo Schaurich (2014), as novas perspectivas em torno da gestão de pessoas permitem pensar o desempenho da área como um conglomerado de políticas e práticas que tornem possível unir os objetivos da instituição e dos colaboradores para que ambos possam realiza-los no decorrer do tempo.

Na visão dessa autora, políticas são diretrizes ou princípios que regem o comportamento das pessoas nas empresas, enquanto as práticas são os variados procedimentos, métodos e técnicas que são usados para implementar essas decisões.

Silva (2009) diz que as práticas de RH são processos organizacionais que podem ampliar as competências individuais e as capacidades organizacionais, pois, no momento em que essas práticas estão alinhadas aos anseios de clientes internos e externos, as organizações ampliam suas chances de tornarem-se bem-sucedidas.

Mazucato (2014, p. 31) escreve que gerir o capital intelectual é "um conjunto integrado de estratégias, políticas e práticas através das quais as organizações gerenciam seu capital humano, que influencia e é influenciado pela estratégia de negócios e pelos contextos organizacional e socioeconômico".

A autora continua dizendo que "políticas e práticas, compreendem a parte visível e mais passível de observação, por se manifestarem nas atividades rotineiras". As políticas de gestão de pessoas "são as diretrizes assumidas pela empresa com base em seus valores, estratégias e aspectos institucionais, de forma a direcionar a tomada de decisão quanto às práticas que devem ser realizadas na empresa, sendo estas referentes às funções dadas à área de gestão de pessoas" (MAZUCATO, 2014, p. 31).

As políticas de gestão de pessoas têm diversas práticas relacionadas a elas, ao passo em que as práticas de gestão de pessoas abrangem uma série de ações (SHAURICH, 2014). Vale ressaltar que alguns autores, a exemplo de Tanure, Evans e Cançado (2010), afirmam haver uma gama de práticas de gestão de pessoas em organizações espalhadas mundo afora. Logo, como não existe um padrão de práticas a

ser seguido, cada caso tem que ser tratado de maneira singular, levando-se em consideração o local onde estas serão aplicadas.

4. Metodologia

O presente estudo tem como principal objetivo identificar as políticas e práticas de gestão de pessoas, utilizadas no SEBRAE, em Roraima. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, uma vez que "a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano" e fornecendo análise mais "detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc" (MARCONI; LAKATOS, p. 269, 2010).

No que tange aos procedimentos, esta pesquisa pode ser classificada como bibliográfica; uma vez que, de acordo com Vergara (2000), esse tipo de pesquisa parte do levantamento de teorias analisadas anteriormente e publicadas por meios impressos e eletrônicos sobre os aspectos direta e indiretamente ligados à temática. Foram consultados materiais sobre gestão de pessoas, políticas e práticas da área de recursos humanos.

Quanto à coleta de dado, utilizou-se de entrevista estruturada, especificamente com gerente da Unidade de Gestão de Pessoas do SEBRAE-RR, a qual ingressou por meio de processo seletivo público e com aproximadamente doze anos de experiência em Recursos Humanos, há sete anos comanda seu atual setor de trabalho.

Quanto à análise de dados recorreu-se à análise de conteúdo, a qual consiste em um conjunto de técnicas de análise do material coletado visando a obter por "procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (variáveis inferidas) dessas mensagens" (BARDIN, 2009, p.44).

A partir da entrevista, pretendeu-se codificar (salientar, classificar, agregar e categorizar) trechos da entrevista transcrita, que foi categorizada em três eixos: Percepção sobre a UGP, Valorização dos Servidores pela UGP, Percepção sobre ser atendido pelas políticas e práticas da UGP.

5. Análise e Discussão dos Resultados

Instalado com a promulgação do Decreto nº 48.738, de 4 de agosto de 1960, com objetivo de adelgazar a desigualdade de competição entre as instituições nacionais e estrangeiras na disputa de mercados, o Grupo Executivo de Assistência à Média e Pequena Empresa (Geampe) foi o primeiro ato de reconhecimento do Governo Federal à necessidade de fortalecer as pequenas empresas brasileiras; uma vez que estas formam um dos pilares econômicos e têm insubstituível vocação de gerar emprego e renda (SEBRAE-SP, 2013).

Na prática, esse apoio se dá por meio de garantias fiscais e crédito para multiplicação e crescimento dessas organizações. Em 17 de julho de 1972, foi constituído o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa e Média (CEBRAE). A intenção da nova entidade era produzir e disponibilizar conhecimentos para os pequenos empreendedores que estavam dispostos a adentrar ao mundo dos negócios.

O direcionamento estratégico da instituição está baseado na articulação, no foco em resultados e na gestão do conhecimento. Com base nesse tripé, tem desenvolvido projetos importantes como: Empreendedorismo nas Instituições de Ensino, que tem como objetivo oportunizar o desenvolvimento da cultura empreendedora, visando à formação de profissionais para o mercado de trabalho (Portal SEBRAE-RR).

Além dos novos projetos, a instituição disponibiliza aos empreendedores orientação empresarial, consultorias, capacitação, promove missões técnicas, acesso a mercados e articula políticas para o fortalecimento das pequenas empresas (Portal SEBRAE-RR).

O SEBRAE é gerido pelo Conselho Deliberativo Estadual, órgão colegiado de direção superior, que detém o poder originário e soberano no âmbito do SEBRAE/RR, cabendo-lhe a responsabilidade de gerir os recursos financeiros, decidir sobre políticas, diretrizes e prioridades na aplicação dos recursos e promover ações de orientação e fiscalização das diversas ações da Instituição, tudo em conformidade com as normas aplicáveis, em especial com o Estatuto Social do SEBRAE/RR (Portal SEBRAE-RR).

O Colegiado é composto por 15 Conselheiros titulares e respectivos suplentes, representantes das Entidades Associadas do SEBRAE/RR, pertencentes aos segmentos público e privado, que discutem e deliberam, em reuniões mensais, sobre as matérias

submetidas e acolhidas para apreciação, com o propósito de estimular e desenvolver às Micro e Pequenas Empresas no Estado de Roraima (Porta SEBRAE/RR).

Ao entrevistar a Gerente da Unidade de Gestão de Pessoas, constatou-se que há um processo de sucessão de líderes dentro da organização - que consiste num trabalho desenvolvido por um coach, contratado, e alguns colaboradores ascendem por terem potencial de liderança. "Nós trabalhamos aqui no SEBRAE como um processo de sucessão de líderes. Nós temos um coach, um profissional bastante renomado, que trabalha a parte de liderança dentro da instituição. A gente trabalha o desenvolvimento de líderes e equipes. Dentro das equipes é observado quem é que tem potencial para ascender como líder" (Gerente da UGP).

De acordo com a representante da UGP, há no SEBRAE-RR uma política de gestão de pessoas chamada Sistema de Gestão de Pessoas. "Ela engloba o provimento, a capacitação, o reconhecimento - seja ele remunerado ou não". Há um Programa de Reconhecimento Institucional "que reconhece de forma não monetária aquelas pessoas que têm ideias e projetos inovadores, que contribuam significativamente para os resultados do SEBRAE" (Gerente da UGP).

Há também um Programa de Remuneração Variável, que possibilita ao empregado receber um salário adicional igual ao seu salário. "Não é um décimo-quarto salário, embora algumas pessoas assim entendam, por que é baseado em resultados e não em lucros" (Gerente da UGP).

De acordo com a gestora de pessoal, o SEBRAE-RR não trabalha com lucros. Então a remuneração variável é a definição de metas organizacionais, metas de equipes e metas individuais. "Todo empregado tem esses 3 blocos de metas e em cima do alcance das mesmas ele pode receber até um salário fixo" (Gerente da UGP).

Identificou-se no SEBRAE a existência de um Programa de Melhoria e Qualidade de Vida; que engloba psicólogos, nutricionistas, fisioterapeutas e massagistas. "Semestralmente ocorre o Workshop de Integração, que reconhece o colaborador pelo seu aniversário" (Gerente da UGP).

Dentro dessa linha, a administradora de recursos humanos continua dizendo que também "acontece um Workshop de final de ano, que é um momento que toda a equipe revê todas as metas e resultados alcançados. Nessa ocasião, há confraternização entre

todos os colaboradores; e é feita ainda uma prospecção de resultados para o ano seguinte" (Gerente da UGP).

Outro Programa atuante é o de Cultura e Clima Organizacional, que é um trabalho não só para analisar a satisfação do cliente interno, como também a parte comportamental. Como uma instituição de olhar sistêmico, tem ainda a Avaliação de Desempenho e a Avaliação de Competências. É a Gestão por Competência, a ascensão de carreira meritória, mediante ao alcance de alguns indicadores. Aqui "são avaliados indicadores como tempo de trabalho, tempo de serviço na empresa, tempo na função, certificação" (Gestora de pessoas do SEBRAE-RR).

A responsável pelo setor de gestão de pessoas do SEBRAE-RR trouxe à tona outro tipo de incentivo ao desenvolvimento do colaborador no Núcleo de Capacitação. É possível que o funcionário tenha a Certificação do Conhecimento, a Pós-Graduação em Pequenos Negócios, a Pós-Graduação em Gestão de Projetos. "Então essa é uma forma de incentivar o cliente interno a autodesenvolver-se e, com isso, pontuar no Placar Individual de Carreira (PIC)" (Gerente da UGP).

Dentro desta perspectiva todas as pessoas têm a possibilidade de ascender na carreira anualmente, desde que elas consigam pontuar indicadores. Quanto aos processos de gestão de pessoas, a corporação dispõe de Recrutamento e Seleção, que é maneira como o SEBRAE provém os Recursos Humanos. De acordo com a gerente, "a instituição, tem um número de empregados definido em Conselho Deliberativo Estadual e, com base no orçamento e na demanda, decide-se se haverá seleção para a contratação de novos colaboradores" (Gerente da UGP).

Uma das formas de ingressar no SEBRAE-RR é a inserção no Programa de Trainee, que é um programa para atrair os recém-formados, pessoas que estão há, no máximo, 3 anos formadas. O programa não requer experiência, porque visa ao desenvolvimento da pessoa da instituição.

A gerente afirma ainda que atualmente este programa está na terceira fase. Alguns colaboradores foram absorvidos para o quadro de funcionários de carreira por causa de seus bons resultados e alcançaram as metas estabelecidas.

Outra forma de atuar no SEBRAE, sem ser empregado, é o cadastro aprovado no Sistema de Gestão de Credenciados, que é um banco onde se faz a captação do mercado. "Aqui, a inclusão requer pessoas com experiência, que vão prestar serviço de

consultor ou instrutor, para os clientes dos projetos e atividades do SEBRAE-RR. A atividade de seleção desses profissionais é realizada de forma terceirizada" (Gerente da UGP).

De acordo com a gestora do capital humano, a Unidade de Gestão de Pessoas é responsável pelo provimento e capacitação desse banco, e a Unidade de Administração e Finanças fica com a parte de contratação, recebimento de relatórios e demais cuidados que deve ter na prestação de serviços. Outro processo existente nesse setor é a folha de pagamento, benefícios e encargos. "Os benefícios podem ser fixos e flexíveis. Os fixos são auxílio funeral, auxílio seguro de vida, auxílio odontologia, auxílio alimentação, assistência médica e a previdência privada do SEBRAE" (Gerente da UGP).

Os flexíveis são optativos, podendo o empregando escolher até três. Dentre eles estão o auxílio educação, auxílio babá, auxílio creche, auxílio refeição. Em suma, é um pacote de benefícios que visa reter os talentos da entidade. "A Unidade de Gestão de Pessoas tem autonomia para que sejam criadas quaisquer atividades, projetos e ações. Porém, tudo o que for mexido na política de gestão de pessoas passa pelo Conselho para deliberação" (Gerente da UGP).

A administradora de recursos humanos afirma que a política de gestão de pessoas está em um estatuto e deve ser aprovada pelo Conselho. Então, a gerente tem a autonomia de propor; a diretoria acata, ou não, e submete a matéria ao Conselho; que, por sua vez, tem o poder de aprovar ou não aquela ação. Para ser feita a implementação dos projetos e processos, é feito levantamento de necessidades e expectativas para identificar qual é a demanda do cliente interno. Uma vez proposto, levado à diretoria e aprovado no Conselho, é implementado por meio de um Planejamento Plurianual (PPA); onde são definidas quais são as ações para os próximos 4 anos.

Ao ser questionada sobre as expectativas em relação ao setor, de acordo com a gestora os pedidos ultrapassam a capacidade de atendê-los. "O sucesso da UGP é diretamente vinculado ao apoio da Diretoria do SEBRAE, a qual é muito parceira, pois ouve as propostas e atende ao cliente interno dentro de suas possibilidades" (Gerente da UGP).

No final da entrevista, a gestora apontou que os RHs devem ter essa visão estratégica de que atualmente é necessária a contratação de profissionais que estejam

dispostos a se desenvolver a cada dia, porque a instituição inova a partir do momento que as pessoas são inovadoras.

Não adianta as competências essenciais da empresa serem de inovação, se as competências dos empregados não são voltadas para o novo. Então, são necessários missão, visão e valores da empresa; competências essenciais e as competências, habilidades e atitudes dos colaboradores. O RH deve pensar de forma sistêmica e na atuação futura" (Gerente da UGP).

Práticas como apresentação de feedbacks; definição compartilhada com os colaboradores do desempenho a ser alcançado; condições e subsídios para elaboração de um plano de desenvolvimento estão dentro de Avaliação de Desempenho e Competências.

As recompensas abrangem práticas como remuneração e incentivos. Na primeira, o salário é compatível com competências, formação e mercado. Na segunda, promoções são viabilizadas por planos de carreira claros, definidos e conhecidos por todos; havendo ainda bônus, prêmios, opções de ações, participação nos lucros e funções comissionadas.

6. Considerações Finais

Em cenários cada vez mais difíceis e desafiadores, as organizações têm que colocar em prática a todo instante a inovação. E tão importante quanto inovar, é gerir o capital humano, pois as pessoas têm participação direta na responsabilidade pelo sucesso do empreendimento. Selecionar aqueles que atendem - ou ultrapassam - os anseios da instituição é de imprescindível importância; bem como treiná-los para ter uma equipe de excelência.

Dentro da UGP, são elaboradas as políticas e práticas de gestão de pessoas. Dentro do SEBRAE-RR, após aprovação do CDE, serão implementadas, políticas tais como: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e recompensas. Quanto às práticas, serão utilizados processos seletivos para preenchimento do quadro de funcionários; relacionamento, reconhecimento, participação e comunicação; treinamentos internos e externos, além de patrocínios de cursos de graduação e pós-graduação; benefícios fixos e flexíveis, programas de saúde,

segurança e tecnologia; elaboração de plano de desenvolvimento, bem como apresentação de resultados e metas a serem alcançadas; e programas de remuneração e incentivos monetários ou não.

No que tange às limitações da pesquisa, pode-se enquadrar a escassez de fontes que tragam o histórico do SEBRAE em Roraima. Não foi possível localizar registros históricos no site da instituição, tornando-se impossível saber em quais circunstâncias a unidade roraimense do SEBRAE foi instalada. Também não foi logrado êxito na busca por mídias digitais ou impressas que contenham a história da organização até mesmo na própria biblioteca da entidade.

Outra limitação do presente estudo foi ter apenas um entrevistado na pesquisa, cabendo sugerir novos estudos com maior número de participantes. Porém, também se faz necessário investigar se aquilo que está sendo proposto atende aos anseios dos colaboradores e qual o nível de satisfação com as práticas adotadas.

Ao implementar ações estratégicas, é de suma importância dar voz aos que estão envolvidos no procedimento, pois, caso contrário, resistirão. É importante, também, procurar perceber como as mudanças podem causar impacto na vivência de cada uma delas (VERGARA, 2000).

7. Referências

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; 2009.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In*: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FIUZA, G. D. Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.9, n.6, p.77-101, 2008.
- FONSECA, E. L. **Gestão de Pessoas na Gerdau: um estudo de caso**. 2007. 160p. Tese (Mestrado) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, 2007.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MAZUCATO, V. S. H. **Gestão de Pessoas nas Empresas do Setor Sucroalcooleiro Sul-Mato-Grossense**. 2014. 114p. Tese (Mestrado) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, 2014.

- OLIVEIRA, J. A. de.; MEDEIROS, M. P. M. de. **Gestão de Pessoas no Poder Público**. UFSC: Santa Catarina, 2011.
- SCHAURICH, R. M. **Configuração de Competências Coletivas a Partir das Práticas de Gestão de Pessoas**. 2014. 122p. Tese (Mestrado) – Faculdade de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2014.
- SEBRAE-SP, **40 anos: a casa do conhecimento**. -- São Paulo: Museu da Pessoa, 2013.
- SILVA, F. P. da. **O Modelo de Gestão de Pessoas e a Gestão Socioambiental nas Organizações do Rio Grande do Sul**. 2009. 161 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009.
- TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. As quatro faces do RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. **Revista da Administração Contemporânea**, v.14, n.4, art. 2, p.594-614, jul./ago. 2010.
- VENTURA, V. L. S.; OLIVA, E. C. **Mudanças nas Práticas de Gestão de Pessoas em Função da Adoção do Programa SASSMAQ – Um Estudo Nas Empresas de Transporte Rodoviário de Cargas Perigosas do Brasil**. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 11, n. 1, p. 4-23, jan./jun. 2010.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.