



Universidade de Brasília

**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da
Informação e Documentação – FACE**

Pós-graduação Lato Sensu

Curso de Especialização em Gestão de Pessoas

**“O ALINHAMENTO ENTRE OS INDICADORES DE DESEMPENHO DA ÁREA DE GESTÃO DE
PESSOAS E A ESTRATÉGIA DE UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA BANCÁRIA”**

CASSIANO RAMALHO SALIM

Brasília – DF
Agosto / 2009



Universidade de Brasília

**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da
Informação e Documentação – FACE**

Pós-graduação Lato Sensu

Curso de Especialização em Gestão de Pessoas

**“O ALINHAMENTO ENTRE OS INDICADORES DE DESEMPENHO DA ÁREA DE GESTÃO DE
PESSOAS E A ESTRATÉGIA DE UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA BANCÁRIA”**

CASSIANO RAMALHO SALIM

ORIENTADORA: PROFESSORA M.Sc. JOSIVANIA SILVA FARIAS

“Monografia de conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas.”

Brasília – DF
Agosto / 2009

Salim, Cassiano Ramalho

O Alinhamento Entre os Indicadores de Desempenho da Área de Gestão de Pessoas e a Estratégia de uma Empresa de Tecnologia Bancária

Monografia – Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas
Brasília – DF, Agosto de 2008.

Área de Concentração: Marketing

Orientador: Prof^ª.M.Sc. Josivania Silva Farias

1. Gestão de Pessoas 2. Indicadores de Desempenho 3. Estratégia Empresarial
4. Mensuração de Resultados

Resumo

A presente pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de analisar a utilização de indicadores de desempenho em uma empresa de tecnologia bancária, identificando o alinhamento entre estes indicadores e a estratégia da empresa. Para a fundamentação teórica, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre assuntos referentes à pesquisa, principalmente voltados para a mensuração e utilização de indicadores em diversas empresas. A metodologia utilizada foi um estudo de caso de característica qualitativa, utilizando-se pesquisa e análise documental e entrevista com o principal executivo da área de gestão de pessoas da empresa estudada tendo sido elaborado um roteiro com perguntas sobre a utilização dos indicadores na empresa. Foi possível constatar que, embora numerosos, os indicadores de desempenho considerados pela área de gestão de pessoas não são utilizados na tomada de decisões, perdendo a sua força como ferramenta estratégica. Espera-se que os resultados desta pesquisa possam servir de base para novos estudos e demonstrem a importância dos indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas.

Palavras-chave: Indicadores de Desempenho, Gestão de Pessoas, Estratégia Organizacional.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	9
1.1.	Descrição da Situação Problemática:	9
1.2.	Objetivos.....	10
1.2.1	Objetivo Geral	10
1.2.2	Objetivos Específicos	10
1.3	Justificativa.....	10
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
3.	METODOLOGIA.....	28
3.1.	Classificação da Pesquisa	28
3.2.	Características da Empresa.....	28
3.3	Plano de Coleta de Dados	29
3.4	Plano de Análise de Dados	29
4.	DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
5.	CONCLUSÃO.....	40
6.	APÊNDICE	42
7.	REFERÊNCIAS	43

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Modelo de Pirâmide de Desempenho	20
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Critérios para criação de Indicadores de Desempenho.....	18
Quadro 2 - Quadro de matrizes de desempenho do capital humano.....	24
Quadro 3 - Critérios para criação de indicadores x Indicadores	36
Quadro 4 - Quadro de matrizes de desempenho x indicadores utilizados ...	38

1. INTRODUÇÃO

A área de Gestão de Pessoas está deixando de desempenhar o seu papel outrora operacional para assumir uma importância estratégica mais acentuada, acarretando a necessidade de alinhamento entre as práticas de gestão de pessoas e a estratégia da empresa. Neste sentido, torna-se necessário a criação de mecanismos que possam mensurar não só os processos operacionais da área, mas também o impacto das práticas na organização, na sua estratégia e no alcance de suas metas.

1.1 Situação Problemática.

O fato da área de Recursos Humanos ter ganhado aspecto mais evidente de elemento estratégico para as organizações após a década de 1990, demonstra não apenas a sua importância para a estratégia, como também reforça o fato de que toda e qualquer prática executada por ela pode afetar diretamente os resultados e a performance da empresa (DELERY; DOTY, 1996) e (DELANEY; HUSELID, 1996).

Sendo assim, é de grande importância que a área de Gestão de Pessoas adote indicadores de desempenho que permitam o monitoramento e a análise de sua performance e o impacto de suas atividades e práticas nas metas e objetivos da organização (MASCARENHAS, 2008) e (BECKER; ULRICH; HUSELID, 2001).

No entanto, para que sejam eficientes tais indicadores precisam estar ligados e alinhados com a estratégia da empresa, pois não irão mensurar apenas o desempenho da organização, mas também poderão ser utilizados para quantificar os ativos intangíveis e poderão servir de base para tomadas de decisões estratégicas.

Em sua pesquisa com as maiores empresas instaladas no Brasil, Lacombe e Albuquerque (2008) constatam que apenas 23% dessas empresas praticam a mensuração completa da área de Gestão de pessoas, enquanto 59% apresentam-se em fase de transição entre o estágio inicial de avaliação e um ciclo completo de mensuração. Estes dados demonstram a necessidade eminente de estudos na área que viabilizem a implantação de políticas de mensuração na área de Gestão de Pessoas.

Sendo assim, pode-se considerar as seguintes perguntas de pesquisa: Qual a importância da utilização de um mecanismo completo de mensuração na área de Gestão de Pessoas? Como a

implantação de um conjunto de indicadores para a área deve estar alinhado à estratégia da empresa?

Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Avaliar o alinhamento entre os indicadores de desempenho da área de Gestão de Pessoas e a estratégia de uma empresa prestadora de serviços bancários.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar os indicadores de desempenho utilizados pela área de Gestão de Pessoas.
- Verificar a metodologia de criação dos indicadores de desempenho.
- Analisar a forma como os indicadores de desempenho são mensurados
- Analisar a forma como os indicadores de desempenho são utilizados pela área de Gestão de Pessoas.
- Verificar o tratamento estratégico dado aos indicadores de desempenho no tocante ao alinhamento com a estratégia da empresa.

1.3 Justificativa

A importância da área de Recursos Humanos para a estratégia da organização vem ganhando notoriedade e, atualmente, as práticas da área interferem diretamente no direcionamento da força de trabalho para o alcance dos objetivos da organização, o que torna necessário a utilização de indicadores para analisar e controlar este impacto

Sendo assim, este estudo ganha importância, pois permite, ao realizar um estudo de caso em uma empresa, identificar a relação existente entre os indicadores de resultados da área de Gestão de Pessoas e a estratégia da empresa, podendo seus resultados serem generalizados para outras situações semelhantes.

Esta pesquisa justifica-se pela relevância do tema nos dias atuais e a sua crescente utilização para mensurar os resultados obtidos pela área de Recursos Humanos. Academicamente pode ser considerada relevante, pois poderá auxiliar no desenvolvimento de futuras pesquisas na

área de Indicadores de Desempenho, mensuração de resultados na área de Gestão de Pessoas e alinhamento estratégico desta área com a estratégia da empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo demonstra alguns conceitos diretamente ligados ao processo de mensuração na área de Gestão de Pessoas, começando com a relação estratégica entre a área de Recursos Humanos e a estratégia da empresa, passando por conceitos de mensuração e finalizando com a descrição da relação entre a mensuração na área de gestão de pessoas e a sua importância para a consolidação da estratégia da empresa.

2.1 A Importância Estratégica em Gestão de Pessoas.

A administração de recursos humanos começou a adquirir mais visibilidade, inicialmente, em decorrência do desenvolvimento das organizações e do crescente nível de complexidade do mercado de trabalho, exigindo um contínuo aperfeiçoamento dos processos de gestão de pessoas (DUTRA; MIROSKI, 2007). Wood (1992) descreve que o maior erro que as empresas podem cometer é utilizar a os planos e a estratégia como substituto do pensamento, enquanto deveriam ser *inputs* do processo administrativo, e é nesta ênfase exagerada ao ambiente externo que ocorre a negligenciamento da organização interna e, por consequência, da área de Gestão de Pessoas. Para o autor as organizações tem excessivas informações, embora poucas são realmente relevantes, os objetivos são especificados de forma obscura e o desempenho orientado de forma inadequada, os treinamento são pouco produtivos, o que coloca a área de Gestão de Pessoas como o ponto inicial de desenvolvimento da organização como sistema de informação e aprendizagem.

A área de Gestão de Pessoas apresenta uma importância estratégica cada vez maior para as organizações, a partir da década de 90 observou-se um maior alinhamento entre as políticas de Gestão de Pessoas e a estratégia da empresa, culminando com a incorporação do conceito de competências como base do modelo de gerenciamento de pessoas (UBEDA; SANTOS, 2002). O processo de gestão estratégica de pessoas tem como objetivo principal produzir decisões e ações que sustentem o caminho das organizações na direção da sua Visão, Missão, Objetivos estratégicos e Valores organizacionais. Uma vez atrelada às estratégias da empresa a área de gestão de pessoas passa a ter uma visibilidade cada vez maior nas organizações. No entanto, para uma estratégia organizacional dar certo é necessário levar em consideração os recursos humanos disponíveis nesta organização e a sua utilização otimizada dentro da empresa, cabendo à área de

Gestão de Pessoas viabilizar o alcance dos objetivos traçados estrategicamente pela organização influenciando o comportamento organizacional (BARDUCHI; MIGLINSKI, 2006).

É também no final da década de 90 que se observa uma drástica mudança no campo de atuação da gestão de recursos humanos, mudando o seu foco de análises e práticas de uma perspectiva micro delimitada e sem conexões e ligações, para uma perspectiva mais estratégica, demonstrando a importância das práticas da área de recursos humanos para o desempenho e desenvolvimento da empresa. (DELERY; DOTY, 1996). Estudos demonstram que as práticas de seleção de pessoas, treinamento e remuneração têm impacto direto nos indicadores de produtividade das empresas e organizações que as utilizam como ferramenta da área de recursos humanos (DELANEY; HUSELID, 1996).

Neste sentido, segundo Mascarenhas (2008), para alinhar o comportamento organizacional às demandas e estratégias da organização, é necessário que a área de recursos humanos extrapole os limites das práticas tradicionais de gestão de pessoas, tornando-se, uma área menos operacional por meio da adoção de práticas e atividades focadas nos objetivos e estratégia da organização. Segundo o autor para que a área de gestão de pessoas torne-se estratégica é necessário que não se atenha apenas ao alinhamento sistêmico, pois ainda existe o paradigma da adequação indivíduo-cargo e toda a complexidade existente na relação entre o indivíduo e o sistema de trabalho no qual está inserido. Para ser um elemento estratégico dentro da organização é necessário que a área de gestão de pessoas leve em consideração três abordagens que ajudam a esclarecer e trabalhar esta relação.

A primeira delas, a Contingencial, demonstra a necessidade de haver o alinhamento dos processos de gestão de pessoas ao ambiente externo, levando em consideração principalmente o ambiente de competição, e ao ambiente interno, com políticas e processos de RH coerentes e bem articulados com os objetivos da empresa. A abordagem Universalista aponta para a necessidade de gerar o comprometimento dos funcionários por meio da inserção de novas responsabilidades e autonomia nos processos e atividades voltadas para a estratégia da empresa. E, finalmente, a abordagem Cultural que identifica a existência de significados e valores que compõem a cultura organizacional. Tentando responder como a gestão estratégica de pessoas pode ser utilizada como ferramenta de desenvolvimento organizacional, Albuquerque e Leite (2007) realizaram uma pesquisa demonstrando que a cultura organizacional pode ser considerada tanto uma força

que impulsiona o desenvolvimento organizacional, como também pode agir de forma restritiva, criando barreiras de difícil transposição.

Ulrich (2003) concorda com a importância competitiva da área de recursos humanos e descreve os oito desafios que os profissionais desta área devem enfrentar para implementar um sistema coerente e consolidado de gestão de pessoas. São eles: A Globalização que domina o horizonte competitivo, a necessidade de alinhamento das atividades e serviços de RH voltados cada vez mais para a cadeia de valor, a adequação à lucratividade entre custo e crescimento, o foco na capacidade de criar ações cotidianas que integrem as competências individuais às necessidades estratégicas, as constantes mudanças de parâmetros e transformações organizacionais, a constante necessidade de atualização tecnológica, a necessidade de atrair, reter e medir a competência do capital intelectual, e, por fim, o processo de reversão, que pode exigir a revisão dos negócios da empresa.

Para Becker, Ulrich e Huselid (2001), até o final da década de 1980 a área de gestão de pessoas era vista pelos gestores como uma área estritamente profissional e administrativa, limitando-se à execução de atividades rotineiras. Da mesma forma, pouco se especulava sobre a influência da área de recursos humanos no desempenho da organização. Segundo estes autores, apenas a partir da década de 90 a questão da estratégia de negócios recebeu mais atenção e, como consequência, iniciou-se o processo de reconhecimento do impacto das práticas da área de recursos humanos na implementação de uma estratégia mais ampla da organização. Neste momento a área de gestão de pessoas passa a ter sua importância estratégica confirmada. Embora o foco da estratégia corporativa seja criar vantagem competitiva, o papel do RH é o de apoiar este desenvolvimento, atuando nas três dimensões da “cadeia de valor“, a função, o sistema e o comportamento dos empregados.

Becker e Gerhart (1996) afirmam que o crescimento da importância da gestão do capital humano das organizações provém da mudança das demandas de produtos e serviços e do comércio competitivo oriundos da globalização. As empresas precisaram se adaptar ao mercado cada vez mais predatório e aumentar a produtividade, como consequência fez-se necessário a criação de políticas de redução de custos, inovações de processos e produtos e aumento da qualidade e produtividade. Desta forma, qualquer decisão ou práticas da área de recursos humanos terá impacto direto nestes fatores. Existe, portanto, a necessidade crescente de controlar

as práticas e políticas da área de gestão de pessoas para, de alguma forma, controlar e manipular os resultados estratégicos da organização.

Becker, Ulrich e Huselid (2001) propõem um modelo contendo sete passos para a implementação do papel estratégico do RH. Para tais autores o primeiro passo refere-se à definição clara da estratégia de negócios, para tanto, é importante desenvolver as metas estratégicas que serão implementadas e divulgadas para toda a organização. Tais metas, no entanto, não podem ser muito genéricas, podendo correr o risco de serem vagos e impossíveis de serem alcançados.

O segundo passo refere-se ao desenvolvimento de argumento de negócios para o RH como ativo estratégico, esclarecendo, desta forma, como a área de Gestão de Pessoas é capaz de respaldar a estratégia da empresa e, por consequência consegue indicar o retorno decorrente de investimentos em seus projetos. Neste caso a sofisticação da arquitetura da área de Rh está diretamente ligada ao alinhamento da área de RH à estratégia da empresa.

No terceiro passo surge a necessidade de criar um mapa estratégico, onde ocorrerá o mapeamento da cadeia de valor da empresa, definindo, contudo, as metas, os objetivos e os resultados estratégicos imprescindíveis para o progresso da empresa. A partir deste ponto é possível averiguar até que ponto a função do RH contribui para o sucesso da organização.

A identificação dos produtos de RH dentro do Mapa Estratégico é o quarto passo, para isso os gestores de RH devem assumir a responsabilidade básica de retratar no mapa estratégico os vetores de desempenho da área de Gestão de Pessoas e seus capacitadores.

O quinto passo refere-se ao alinhamento da arquitetura de RH aos seus produtos. Neste momento a pergunta é: como estruturar o sistema de RH a fim de fornecer tais produtos? Para responder a esta pergunta a área de Gestão de Pessoas deve estar muito bem alinhada à estratégia da empresa, conforme discutido nos passos anteriores.

A partir do sexto passo começa o processo de mensuração propriamente dito, uma vez que os cinco primeiros passos apenas abriam caminho para esta última etapa. Para tanto é necessário avaliar a exata relação entre as atividades de RH e o desempenho da empresa. O processo de criação dos indicadores de desempenho são divididos em duas dimensões: Na primeira é necessário ter certeza de ter escolhido os vetores de desempenho e os capacitores adequados, o que exige a compreensão de toda a cadeia causal. A segunda dimensão exige a correta seleção dos indicadores de cada produto.

Como consequência de todo o processo de alinhamento estratégico da área de Gestão de pessoas, no sétimo passo ocorre a completa implementação da Gestão por Mensuração, que significa muito mais do que o simples monitoramento do impacto da área sobre o desempenho da empresa, pois a implementação deste modelo também permite aos profissionais de RH a obtenção de novos *insights* sobre o que é necessário para gerenciar o RH como ativo genuinamente estratégico.

2.2 A Criação de um Sistema de Mensuração.

Este capítulo tem como objetivo demonstrar a importância de criar um sistema integrado de mensuração, não apenas na área de Gestão de Pessoas, mas em toda empresa.

Segundo a Secretaria-Geral de Controle Externo do Tribunal de Contas da União (2000) a expressão indicador de desempenho não deve ser utilizada com o mesmo sentido de medição de desempenho. A expressão medição de desempenho deve ser utilizada quando os aspectos do desempenho podem ser mensurados diretamente e quantificados com facilidade, enquanto os indicadores de desempenho são utilizados quando não é possível efetuar tais mensurações de forma direta. Os indicadores de desempenho, embora não forneçam uma mensuração direta dos resultados, podem fornecer uma boa visão acerca do resultado que se deseja medir, aproximando-se do que realmente está ocorrendo por meio da interpretação do contexto em que estão inseridos e dos resultados diretos e indiretos que são tangibilizados.

Segundo Fischmann e Zilber (1999) embora justifique o controle e acompanhamento do orçamento empresarial como produto final do processo de planejamento, uma vez que esta visão financeira pautou todo o sistema de mensuração nas décadas passadas, pois provinham e estavam diretamente ligados aos demonstrativos contábeis das empresas. No entanto, segundo estes autores, recentemente vários estudiosos vêm apontando a necessidade de ligar a administração da contabilidade à estratégia, propiciando a criação de medidas não financeiras como meio de avaliar o desempenho de uma organização, uma vez que o uso exclusivo de indicadores de desempenho financeiro não permite que os gestores e acionistas verifiquem e identifiquem o motivo de certos comportamentos da organização.

Costa (2003) descreve que as mudanças relacionadas à medição de desempenho nos últimos 20 anos devem-se ao fato de que, inicialmente o modelo de gestão fordista e a taylorista com paradigmas de padronização em massa privilegiavam a utilização de procedimentos e indicadores

voltados para a contabilidade. Este sistema, no entanto, não possibilitava o fornecimento de informações que pudessem avaliar o grau de competitividade das empresas Jonhson, 1990 apud Costa, (2003).

Takashina e Flores (1996) apontam que os indicadores de desempenho são essenciais para o planejamento e controle dos processos organizacionais, pois permitem que as metas de cada área da empresa sejam levantadas e desdobradas. Desta forma, os resultados obtidos culminam na análise crítica dos desempenhos da empresa e subsidiam a tomada de decisão. Segundo estes autores algumas características e modificações mercadológicas e no modelo de gestão empresarial permitiram que o processo de mensuração de resultados tornasse cada vez mais propício à implantação, são elas:

- Processos decisórios descentralizados, com decrescente número de níveis hierárquicos e crescente participação dos trabalhadores nas decisões e ganhos da empresa;
- Horizontalização e crescente intensidade dos fluxos de informações;
- Crescentes esforços de desenvolvimento de produtos e atendimento das especificações dos clientes, e;
- Busca contínua da melhoria dos processos produtivos.

Para Takashina e Flores (1996) os indicadores da qualidade e do desempenho podem ser utilizados como instrumento de decisão gerencial enquanto forma de representação quantificável das características de produtos e processos, pois podem controlar e melhorar a qualidade e o desempenho dos produtos e serviços e permitem a apuração de resultados em relação às metas e outros referenciais. Os indicadores também podem representar áreas-chaves do negócio: Clientes, Mercados, Produtos, Processos e Fornecedores, entre outros.

Para tanto a criação de indicadores deve seguir alguns critérios a figura 1 relaciona e descreve estes critérios segundo Takashina e Flores (1996).

Critérios	Descrição
Seletividade ou importância	Capta uma característica chave do produto ou do processo.
Simplicidade e Clareza	Fácil compreensão e aplicação em diversos níveis da organização, numa linguagem acessível.
Abrangência	Suficientemente representativo de contexto ou situação global
Rastreabilidade e acessibilidade	Permite o registro e a adequada disponibilidade dos dados, resultados e memórias de cálculos.
Comparabilidade	Fácil de comparar com referenciais apropriados.
Estabilidade e rapidez de disponibilidade	Perene e gerado com base em procedimentos padronizados, permitindo fazer previsão do resultado quando o processo está sob controle
Baixo custo de obtenção	Gerado a baixo custo, utilizando unidades e adimensionais ou dimensionais simples.

Quadro 1: Critérios para criação de Indicadores de Desempenho

Fonte: Takashina e Flores (1996, p.25) - Adaptado

A determinação de um sistema de indicadores, quantificáveis e mensuráveis, pode exigir antes de sua implantação, a sistematização de dados, determinando-se formas de sua obtenção e tratamento ao longo do tempo. Sendo assim, os indicadores de desempenho e o sistemas de planejamento e de gestão estratégica presumem anteriormente a existência de uma rede de informações confiáveis e contínuas (FISCHMANN; ZILBER, 1999).

Por outro lado Rua (2003), em seu estudo sobre a criação de um sistema de indicadores estratégicos, alerta sobre os cuidados que se deve ter ao escolher os indicadores e relacioná-los com a estratégia da empresa. A principal preocupação do autor é a tendência excessiva que alguns gestores apresentam em confiar nos indicadores, segundo ele, os indicadores não devem ser mais do que medidores da eficácia das estratégias adotadas, demonstrando se os objetivos iniciais foram atingidos.

Na pesquisa realizada por Costa, Formoso, e Lantelme (2002) observa-se que muitas empresas, tanto da área industrial quanto da área civil não utilizam nenhum tipo de sistema de indicadores de desempenho, ou aqueles utilizados apresentam-se deficientes em vários aspectos. Para estes autores existem quatro principais fatores que impedem a implantação de um sistema consistente de mensuração, são eles: A dificuldade das empresas em determinar o que medir e como medir; as medidas são raramente integradas ou alinhadas com o processo de negócio; muitas empresas utilizam sistemas tradicionais com indicadores contábeis que somente indicam resultados de ações já realizadas; existem barreiras para implementação do sistema de

indicadores tanto de caráter estrutural e comportamental. Neste estudo, os autores integraram os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho definindo, inicialmente, a finalidade para qual se deseja executar a medição do desempenho, explicitando a vinculação com os critérios competitivos e objetivos estratégicos da empresa e identificando a que processos gerenciais os indicadores devem se associar.

No entanto, diversos indicadores podem ser utilizados também em projetos, que tem como peculiaridade o fato de ter o início e o fim bem definidos. Nestas situações os indicadores são utilizados como forma de monitorar o andamento do projeto, permitindo, durante a sua análise, intervenções pontuais, ou avaliando o projeto após o seu término ou implantação.

Soares e Carvalho (2001) demonstram que o fato dos projetos darem origem a operações rotineiras que, após o ciclo do projeto, devem ser desenvolvidas em conformidade com os requisitos e a forma encontrada de assegurar o alcance destes resultados é por meio do gerenciamento da qualidade. A implementação de indicadores de qualidade e desempenho através do Gerenciamento de Projetos pode ser alcançado por meio de algumas ferramentas e metodologias que auxiliam os gestores em processos decisórios, dentre eles estão:

O *5W2H* (*What, Who, Where, Why, Where, How e How Much*) utilizado para acompanhamento e verificação dos planos de ações, esta ferramenta visa direcionar, planejar, definir as responsabilidades e quantificar as ações. Esta ferramenta em si já demonstra uma espécie de mapa e pode indicar ações atrasadas, áreas relacionadas com o projeto e porcentagem de conclusão das ações.

A técnica do PDCA pode ser utilizada tanto na solução de problemas quanto no controle de processos, e está estruturado em quatro fases *Plan* (planejar), *Do* (Executar), *Check* (verificar) e *Action* (Agir). Evidencia-se, neste caso, que os indicadores estão concentrados na fase denominada *Check*, que, segundo Takashina e Flores (1996) têm a capacidade de alimentar o sistema com informações que afetam as demais atividades (*Plan, Check e Action*).

Campos, 1994 apud Soares e Carvalho (2001), sugere para os casos de sistemas de controle como o 5H2H ou o PDCA, a criação de um sistema de itens de controle baseados em itens que se deseja melhorar ou manter os resultados. De qualquer forma estas ferramentas já constituem um sistema de mensuração que pode ser utilizado como indicadores de desempenho e gerar subsídio para tomada de decisões.

Costa (2003) descreve os principais modelos e estruturas de indicadores utilizados, onde um conjunto balanceado de medidas é adotado para tentar englobar o maior número possível de variáveis inseridas na cadeia de valor de cada produto ou serviço, selecionando desde indicadores financeiros a indicadores que refletem a satisfação do cliente.

O primeiro modelo apresentado pelo autor é denominado **Sistema SMART ou Pirâmide de Desempenho** e foi descrito por Cross e Lynch em 1989 e está ligado diretamente à estratégia geral da empresa e é orientado ao cliente externo e representa a empresa em quatro níveis, fornecendo uma estrutura de comunicação em duas direções, da alta direção ao nível operacional e do nível operacional até a alta direção. No nível superior está localizada a visão do negócio, no segundo nível os objetivos de cada unidade de negócio, definidos em termos de marketing e finanças. No terceiro nível cada um dos processos essenciais que apóiam os negócios são definidos em termos de satisfação do cliente, flexibilidade e produtividade, já na base da pirâmide os objetivos são convertidos em critérios operacionais específicos. A pirâmide também pode ser vista a partir da perspectiva do cliente, direção e funcionários. Segundo o autor esta formatação de mensuração tem como ponto forte a integração de objetivos da organização com as medidas de desempenho voltadas para o nível operacional.

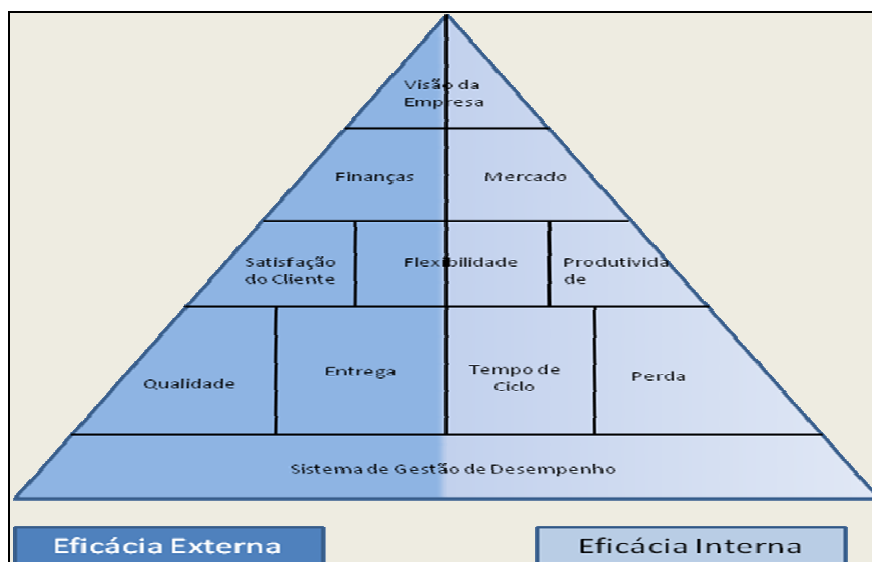


Figura 1: Modelo de Pirâmide de Desempenho

Fonte: Costa (2003) Adaptado

O segundo modelo apresentado é da **Análise do Sistema Gerencial** como método para desenvolvimento de sistemas de indicadores de desempenho, que consiste em um processo

estruturado que visa a melhoria do desempenho em cinco etapas. Na primeira etapa ocorre a definição do sistema organizacional. No segundo processo de auditoria dos processos, visando analisar o sistema de medição e identificar os meios para melhorar o desempenho do sistema organizacional que será analisado. A terceira etapa foca a necessidade de medição e de informação da equipe gerencial, enquanto na quarta etapa requisitos de dados para prover as informações identificadas na terceira etapa são estabelecidos. A última etapa visa a transformação de dados em informações.

Outro modelo apresentado é a medição de desempenho para a **Produção Enxuta**, conceituada por Maskell em 1991. Segundo o próprio criador deste modelo de medição, apesar das medidas sugeridas já serem utilizadas a algum tempo, a importância dada a estas ferramentas como ferramentas de gestão para distribuir processos, substituindo o sistema voltado para as medidas contábeis. Para tanto o sistema de medição apresentado destaca seis características: Relação direta com as estratégias de produção; uso preferencial de medidas não financeiras; mudanças ao longo do tempo de acordo com as necessidades; simplicidade e facilidade de uso; fornecimento de rápida retroalimentação tanto para nível operacional quanto gerencial e proposição de melhorias ao invés de apenas desenvolver o monitoramento.

Por último o **Balanced Scorecard**, que talvez seja um dos sistemas mais utilizados pelos gestores na atualidade. Ruas (2003) não considera o BSC como um simples guia para criação de indicadores, mas sim uma filosofia gerencial, que, segundo o autor, é uma ferramenta poderosa para tornar os rumos estabelecidos mais transparentes e palpáveis para os funcionários e até para a sociedade.

Ceretta e Quadros (2003) dividem a literatura mais recente sobre medidas de desempenho, em dois segmentos distintos. O primeiro segmento está fundamentalmente baseado em informações financeiras com foco direcionado para a geração de valor econômico, onde são incorporadas informações sobre risco de mercado e custo de oportunidade aos dados financeiros tradicionais. O segundo segmento tem como tópico dominante o *Balanced Scorecard* (BSC), com o foco direcionado para a utilização conjunta de medidas financeiras e medidas não-financeiras de avaliação do desempenho.

Segundo Kaplan e Norton (1997) o sistema de mensuração proposto tenta se diferenciar do modelo contábil tradicional ao apresentar ao apresentar um conjunto de medições financeiras e não financeiras, divididas em 4 principais perspectivas:

A **perspectiva financeira** estabelece os objetivos financeiros de longo prazo da organização e serve de foco para os objetivos e as medidas das outras perspectivas. Para Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros são alcançados pela iniciativa e estratégias utilizadas pelas suas unidades de negócio.

A **perspectiva dos clientes** avalia a capacidade da empresa em prover produtos e serviços que atendam a necessidade do cliente, tendo na identificação dos segmentos de clientes e do mercado em que a empresa deseja atuar o principal objetivo desta perspectiva. Nestas medidas estão inclusas a participação de mercado, satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade .

A **perspectiva dos processos internos** identifica os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Os autores recomendam uma cadeia de valor genérica para estes processos internos, iniciada com um processo de inovação através da identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes, desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades, seguidas dos processos de operação através da entrega dos produtos e prestação de serviços aos clientes existentes, finalizando com o serviço pós-venda.

A **perspectiva de aprendizagem e crescimento** relaciona-se com o crescimento e a melhora a longo prazo por meio da identificação da infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar este cenário. Neste caso a motivação e a capacitação dos recursos humanos são analisadas, a qualidade dos sistemas de informação, as tecnologias e as capacidades para mudança e inovação também são pontos a serem mensurados.

2.3 A Mensuração dos Processos de Gestão de Pessoas

A consolidação da gestão estratégica de pessoas gerou a necessidade de acompanhar, mensurar e avaliar o impacto das práticas da área no desempenho geral da organização, sendo esta a única forma de demonstrar sua contribuição estratégica. (MASCARENHAS, 2008).

Por outro lado, apenas a mensuração financeira, ou o resultado final, não supre a necessidade de medir o impacto da área de recursos humanos na organização, pois também é necessário avaliar as forças que levam a esse resultado, estreitando, contudo, a integração da área de gestão de pessoas com a estratégia organizacional e permitindo a visualização das conexões entre o RH e os fatores críticos para o alcance dos objetivos e estratégias da organização (BECKER;

ULRICH; HUSELID, 2001). Para esses autores o grande desafio é conseguir demonstrar como os ativos intangíveis geram benefícios tangíveis, neste sentido é necessário compreender as limitações dos indicadores contábeis tradicionais reconhecendo a importância dos intangíveis no mercado de hoje. Desta forma a empresa não deve apenas avaliar os elementos financeiros de sua cadeia de valor, mas também os fatores relacionados aos clientes, os processos internos e a perspectiva de aprendizado e crescimento, culminando no desenvolvimento de uma forma de mensurar cada um destes elementos.

Em seu estudo sobre a criação de um modelo de gestão das operações de serviços, Oliveira (2005) destaca a necessidade de a área de Gestão de Pessoas utilizar métodos para verificar a qualidade e o desempenho de cada processo, estabelecendo metas quantificáveis por meio de indicadores de desempenho. Tais indicadores precisam medir numericamente os atributos de um processo, bem como os seus resultados. Segundo Almeida, Marçal e Kovaeski (2004) a gestão organizacional deve estar embasada nas indicações e tendências apontadas por suas medidas de desempenho.

Os indicadores de desempenho aparecem diretamente ligados à estratégia da empresa a partir do momento que permitem a mensuração de seus processos para posterior tomada de decisão por parte de seus gestores. Barduchi e Fahl (2006) afirmam que os indicadores de desempenho da área de Gestão de Pessoas contribuem estrategicamente para a organização ao demonstrar o impacto da área de Recursos Humanos nos demais setores. No entanto Oliveira, Albuquerque e Muritiba (2007), ressaltam que a única forma de assegurar que a gestão de pessoas da organização agrega algum valor ocorre com a adoção destas avaliações de resultados, e a única forma de gerir os ativos intangíveis da empresa ocorre por meio da transformação destes indicadores em informação relevante.

A mensuração na área de recursos humanos pode seguir dois caminhos. O primeiro caracteriza-se como medidas operacionais, que medem o quão eficientemente estão sendo desempenhadas as atividades da área de recursos humanos, tais como Seleção de Pessoas, treinamento, remuneração. O segundo tipo de indicadores é considerado mais estratégico, e voltam-se para a medida da ação impulsionadora que o RH pode exercer sobre os processos e práticas da empresa, apresentando-se como um facilitador da implementação da estratégia (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008). Existe, porém, outro tipo de mensuração, explicitada por Tinoco, Sell, Lima e Silva (2007) e Tinoco (2003) que se destina a mensurar a área de

recursos humanos com foco na contabilidade, levando em consideração seu valor em custos para a empresa e não necessariamente, medindo o impacto de suas atividades na estratégia da empresa.

Para uma medição mais efetiva do valor econômico dos funcionários, Fritz-ens (2001) descreve três níveis de mensuração do capital humano. A Primeira delas baseia-se nas metas corporativas, para este nível o autor sugere a criação de um retorno sobre o investimento (ROI) em capital humano. Em seus estudos, o primeiro indicador que poderia ser extraído desta relação tinha o formato financeiro/humano, que poderiam ser utilizados para criar um vínculo entre as pessoas e os resultados. No entanto este formato apresenta-se muito simplista por não conseguir separar os efeitos do esforço humano na alavancagem de outros ativos, sem estabelecer, desta forma, uma relação de causa e efeito e acabam apresentando-se muito superficiais, pois não permite verificar a interferência interna no processo medido. O segundo nível mede o impacto do capital humano no processo, neste caso é possível mensurar o impacto do capital humano quando este processo gera algum tipo de valor, calculando qual foi a sua para o resultado final. O terceiro e último nível refere-se ao valor agregado pela área de Recursos Humanos.

Fritz-ens (2001) sugere quatro processos-chave para a criação dos indicadores de Gestão de Recursos Humanos e para a gestão do capital humano que possibilitam mensurar o valor agregado pela área de Gestão de Pessoas: Incorporação, manutenção, retenção e desenvolvimento. Cada um destes processos divide-se em cinco perspectivas, ou matrizes: custo, tempo, quantidade, qualidade e satisfação. Os indicadores da área de Gestão de Pessoas podem ser inseridos no quadro, indicando quais processos são mensurados, conforme quadro nº 2

Processos - Chave	Custo	Tempo	Quantidade	Erro	Reação
Incorporação: Indicadores que refletem os processos de aquisição de RH	Custo médio com seleção	Tempo médio para cada seleção	Número de seleções por mês	Desligamento dentro da experiência	Avaliação de experiência
Manutenção: Indicadores que refletem os processos para manutenção dos empregados	Custo com segurança no trabalho	Tempo gasto	Número de promoções realizadas	Erros de fechamento de folha	Satisfação com a remuneração
Retenção: Indicadores que refletem os processos que buscam a retenção dos empregados	Custo com retenção de funcionários	Tempo médio de Sel. Interna	Nº de promovidos	<i>Turnover</i>	Satisfação do empregado

Desenvolvimento: Indicadores que refletem ações, práticas e programas voltados ao aperfeiçoamento da força de trabalho	Custo com treinamento	Horas de Treinamento	Nº de funcionários treinados	Desempenho do funcionário treinado	Satisfação com o treinamento
--	-----------------------	----------------------	------------------------------	------------------------------------	------------------------------

Quadro 2: Quadro de matrizes de desempenho do capital humano

Fonte: Fritz-Enz (2001, p.9) – Adaptado

No processo de **Incorporação** é necessário medir:

- O custo: Quanto custa atrair, captar, selecionar, testar, avaliar e incorporar novos empregados. Esta avaliação deve ser feita levando em consideração todos os níveis de seleção, tanto gerencial quanto operacional.
- O Tempo: Quanto tempo leva cada atividade de incorporação, desde a abertura da vaga até a admissão do novo funcionário.
- A Quantidade: Esta perspectiva é semelhante ao custo, mas neste caso será medida a quantidade de cada atividade envolvida no processo de incorporação, quantas admissões foram feitas, quantas entrevistas foram realizadas, quantos currículos foram submetidos à triagem, quantos candidatos foram indicados para cada vaga, entre outros.
- O Erro: Neste caso a mensuração do erro está diretamente ligada à qualidade. Podem-se medir os desligamentos dentro do prazo de experiência ou as avaliações de experiência satisfatórias dentro deste prazo. O tempo de preenchimento de cada vaga.
- A Reação: No processo de Incorporação a razão está ligada à satisfação do cliente (interno ou externo), o indicador deve medir o grau de satisfação dos clientes com o processo de preenchimento da vaga e com o empregado selecionado.

Para o processo de **Manutenção** as perspectivas ficam divididas da seguinte forma:

- Custo: Qual o custo com segurança no trabalho, custo com folha de pagamento e benefícios especiais.
- Tempo: Quanto tempo leva cada atividade envolvida no processo de manutenção, processamento da folha, disponibilização de vale transporte e reembolso de custos com os empregados.
- Quantidade: Quantos usuários do Plano de Saúde, de benefícios especiais, quantas promoções foram realizadas e quantos funcionários receberam aumento salarial.

- Erro: Quantos erros são cometidos no fechamento da folha ou no processo de promoção e aumento salarial.
- Reação: Qual a satisfação dos funcionários com o salário e benefícios recebidos.

Segundo Fritz-Enz (2001) é muito difícil separar o processo de manutenção do processo de **Retenção**, neste caso o principal indicador do processo de retenção é o índice de rotatividade:

- Custo: Quanto é gasto na retenção dos empregados, quanto é gasto com programas de recompensa e reconhecimento e qual é o custo da rotatividade.
- Tempo: Qual o tempo gasto para aprovação de uma promoção, qual o tempo gasto para preenchimento de vaga interna e qual o tempo médio de desenvolvimento do programa de retenção.
- Quantidade: Número de pessoas que recebem premiações e promoções, número de pessoas que são homenageadas.
- Erro: Pode ser medido pelo *Turnover*, número de funcionários desligados por mês.
- Reação: Índice de satisfação do empregado com os programas de benefícios e premiações, podem ser mensuradas por meio de pesquisas de clima.

O processo de **Desenvolvimento** está muito ligado ao processo Treinamento e Desenvolvimento e sua mensuração vai além do retorno sobre o custo, pois o processo de desenvolvimento interliga-se com todos os outros processos da área de Gestão de Pessoas, auxiliando no processo de manutenção, retenção e incorporação (FRITZ-ENZ 2001). Suas matrizes podem ser divididas da seguinte forma:

- Custo: Custo do investimento médio em programas de desenvolvimento e custo médio por treinamento e eventos de capacitação.
- Tempo: Tempo médio de ações de Capacitação, tempo médio de treinamento por funcionário.
- Quantidade: Número de funcionários treinados, número médio de treinamento por mês ou ano.
- Erro: Nível de desempenho dos funcionários antes e após os eventos de capacitação, impacto do treinamento no ambiente de trabalho.
- Reação: Grau de satisfação dos clientes internos com o processo de desenvolvimento e grau de satisfação dos funcionários com tais eventos.

Segundo o próprio autor, a divisão dos processos sugerida por ele e as suas matrizes está fundamentada no sistema de *Balanced Scorecard* criada por Kaplan e Norton, pois este sistema possibilita a organização e monitoração das informações relativas ao capital humano.

Da mesma forma, Assis (2005) descreve que o sistema de *Balanced Scorecard* possibilita o aperfeiçoamento dos indicadores da área de Gestão de Pessoas por meio de três categorias: **O Capital Humano**, formado pelas habilidades, competências individuais, talento, conhecimento teórico e de relacionamento dos empregados; **O Capital Informacional**, Formado pelo Banco de dados; sistemas de informação, de redes e de integração; e **O Capital Organizacional**, Formado pela cultura, liderança e alinhamento dos empregados com as metas estratégicas. Segundo o autor, a busca por medições, métricas, medidas e indicadores, ampliam o desafio no contexto em que aspectos intangíveis apresentam-se como diferencial competitivo que agrega valor aos produtos e serviços.

O desafio contemporâneo, não apenas da área de Gestão de Pessoas, mas de toda a área que atua diretamente com indicadores de resultados, é a mensuração dos ativos intangíveis (BECKER; ULRICH; HUSELID, 2001). Estes autores sugerem que a implantação de um sistema de *Scorecard* de RH como forma de gerenciar o RH como ativo estratégico e de demonstrar a contribuição do RH para o sucesso financeiro da empresa.

Para Becker, Ulrich e Huselid (2001) existem dois passos para a criação de um sistema de mensuração na área de Gestão de Pessoas. O primeiro deles é projetar o sistema estratégico de mensuração em RH, onde serão desenvolvidos indicadores válidos para os produtos de RH, escolhendo os vetores de desempenho e os capacitadores adequados. O segundo é selecionar os indicadores corretos para os produtos de RH.

Para a criação de um sistema de *Scorecard* de RH será necessário identificar os produtos da área de Gestão de Pessoas, criar um sistema de trabalho de alto desempenho (competências) que ajude a gerar tais produtos, intensificar o alinhamento dos subsistemas de RH e, por fim, criar os indicadores de eficiência de RH. Desta forma, segundo os autores, é possível equilibrar o controle de custos de um lado e a criação de valor de outro.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo será demonstrada a forma como os dados serão coletados e o tipo de estratégia utilizada para a análise destes dados, além de definir os prazos e as datas que envolverão todo o processo de pesquisa adotado.

3.1 Classificação da Pesquisa

Tendo em vista o problema apresentado, é perceptível que este estudo segue uma abordagem qualitativa onde o objetivo torna-se descrever as informações coletadas sem a utilização de técnicas estatísticas.

Desta forma, para uma compreensão mais detalhada do objeto estudado utilizou-se um Estudo de Caso, pois, segundo Lüdke e André (1986), esta ferramenta de estudo é capaz de levar em consideração o contexto em que o objeto de estudo se situa permitindo a posterior generalização de seus resultados em outras situações. Segundo Campomar (1991) o estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não poderiam ser encontradas com outras ferramentas. A utilização do modelo de estudo de caso torna-se viável nesta pesquisa, pois alguns pontos considerados necessários por Yin, 1990 apud Alves-Mazzotti (2006), para o desenvolvimento de um estudo de caso podem ser verificados neste projeto, são eles: A definição clara de um problema a ser pesquisado, a definição do estudo como sendo de natureza global e não de natureza encaixada, a definição dos instrumentos de coleta de dados, a análise dos dados sendo feita por meio de analogias comparadas a teorias e conclusões com inferências e explicações que permitam a generalização para utilização em outras pesquisas.

A pesquisa também tem características descritivas uma vez que será utilizada a entrevista e a análise documental como instrumentos de coleta de informações.

3.2 Características do *locus* da pesquisa

A empresa pesquisada neste trabalho é uma empresa de tecnologia bancária especializada na prestação de serviços informatizados, atuando no segmento de tecnologia, em sua grande parte voltada para a área bancária. Configura-se como uma empresa de grande porte, que tem sua sede

em Brasília e 20 unidades descentralizadas. Sua sede em Brasília ocupa uma área construída de 6.328,44 m² e as vinte unidades descentralizadas totalizam cerca de 14.000 m² em área ocupada.

Atualmente a empresa é líder em processamento de documentos no país, com filiais espalhadas nas principais capitais e mantendo Centros Regionais de Processamento estruturados para oferecer soluções de retaguarda bancária. Presta serviços tanto tecnológicos, desenvolvendo programas e criando redes informatizadas, como serviços de *BackOffice* bancário para instituições financeiras em todo o país. Seus clientes são instituições do sistema financeiro, do setor de telecomunicações e prestadoras de serviços públicos.

A empresa tem como missão “Contribuir para a redução de custos e para o aumento do poder de competição de seus clientes, provendo-os de soluções que lhes proporcionem benefícios essenciais na gestão de produtos e serviços.” E a visão da empresa é “Ser reconhecida pelo mercado e pela sociedade como organização que, pela excelência das soluções que oferece, é essencial para o sucesso das operações das instituições clientes”.

Atualmente a empresa possui 1.200 funcionários distribuídos em suas filiais, e conta com mais de 400 colaboradores terceirizados. A coordenadoria de Gestão de Pessoas está dividida em 4 subáreas: Remuneração e Benefícios; Captação de Talentos; Treinamento e Desenvolvimento e Comunicação Interna.

A Coordenadoria de Gestão de Pessoas está ligada diretamente à Assessoria de Desenvolvimento Organizacional que conta com outras quatro coordenadorias: Coordenadoria de Sistemas da Qualidade; Coordenadoria de Manutenção Predial; Coordenadoria de Administração de Pessoas e Coordenadoria de Marketing.

3.3 Plano de Coleta de Dados

Levando em consideração o fato de se tratar de um estudo de caso com características descritivas qualitativas, optou-se por utilizar entrevista semi-estruturada com o gestor da área de Gestão de Pessoas e análise de documentos, baseando-se nos relatórios que representam os indicadores de rotatividades, os indicadores de desempenho do subsistema de treinamento e os indicadores relacionados à avaliação de experiência, além da análise do Planejamento Estratégico da empresa.

A coleta destes dados ocorreu após a finalização do documento contendo o Planejamento Estratégico de 2009, uma vez que este relatório servirá de subsídio para a revisão dos indicadores

estratégicos da área de Gestão de Pessoas que serão formalizados em documento relacionado à área de controle dos processos.

A conclusão da coleta destes dados ocorreu entre os meses de maio e julho de 2009, pois neste período foi possível obter os relatórios relacionados de forma integral.

3.4 Plano de Análise de Dados

A análise de dados foi realizada seguindo duas vertentes, a primeira delas será feita conforme sugerido por Bogdan e Biklen (1982 apud LÜDKE; ANDRÉ, 1986), com a execução de uma demarcação progressiva do foco de estudo, delimitando a relevância dos dados coletados de acordo com o andamento da pesquisa, partindo para a formulação de questões analíticas e a teorização por meio do aprofundamento da revisão teórica. Neste caso foram utilizados os documentos e relatórios utilizados para a mensuração dos processos de Gestão de Pessoas da empresa estudada, correlacionando e confrontando estes documentos e relatórios com o conteúdo coletado nas entrevistas e àqueles levantados na revisão teórica.

Em um segundo momento foi utilizado a análise de conteúdo para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo dos dados coletados, tanto na entrevista quanto nos documentos analisados, buscando a identificação de indicadores que permitam inferir sobre a utilização dos medidores de desempenho na área de Gestão de Pessoas, conforme Bardin (1994 apud SILVA; GOBBI; SIMÃO 2004). Desta forma foi possível fazer a análise do conteúdo da entrevista com o gestor da área de Gestão de Pessoas, levantando conceitos utilizados e o contexto que é aplicado e verificando a compatibilidade destes conceitos com o referencial teórico levantado.

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta etapa foram analisados os dados obtidos durante a fase documental e a entrevista realizada com a gestora da área de Gestão de Pessoas da empresa estudada. Após a coleta dos documentos, tornou-se necessário entrevistar a gestora da área para que alguns pontos, que não puderam ser aprofundados na análise dos documentos, pudessem ser esclarecidos pela entrevista. Como não foi possível marcar um horário para execução da entrevista, optou-se por enviar o questionário para ser respondido por e-mail.

4.1 Os indicadores de desempenho utilizados pela área de Gestão de Pessoas.

De acordo com o mapa estratégico da área de Gestão de Pessoas da empresa pesquisada, existem quatro processos na área que utilizam indicadores para medir o seu desempenho, são eles, Remuneração e Benefícios Especiais, Captação de Talentos, Desenvolvimento Organizacional e Integração Social.

4.1.1 Remuneração e Benefícios Especiais

O processo de Remuneração e Benefícios Especiais apresenta apenas um indicador de desempenho relacionado aos seus resultados, o *turnover*, ou índice de rotatividade de pessoal. Este indicador é utilizado para medir especialmente o quantitativo de pessoas que entram e saem do quadro da empresa durante cada mês, indicando aquelas áreas que apresentam um índice de rotatividade em seu quadro acima do esperado. Segundo Fritz-Enz (2001) este indicador afere quantitativamente a retenção da empresa.

4.1.2 Captação de Talentos

Para avaliar o processo Captação de Talentos, a empresa utiliza o sistema de avaliação do período de experiência, que origina quatro indicadores que monitoram o desenvolvimento deste processo. O primeiro deles é o número de avaliações enviadas, que monitora se a quantidade de avaliações enviadas está de acordo com a quantidade de funcionários que são admitidos na empresa. O Segundo indicador é representado pelo número de avaliações recebidas, que monitora as avaliações que foram respondidas pelos gestores e retornaram para a área, gerando um índice de avaliações pendentes que são posteriormente cobradas. O terceiro indicador refere-se ao tempo médio de atraso na devolução das avaliações, como o prazo para devolução das avaliações é de

10 dias, todas as avaliações que não são devolvidas neste período são consideradas em atraso, e este indicador auxiliar a área de Gestão de Pessoas a verificar quais as áreas apresentam, provavelmente, maior dificuldade em responder às avaliações enviadas. Por último o índice de avaliações positivas dos candidatos contratados mede diretamente a *performance* da área de captação e seleção de talentos, pois avalia quais candidatos estão mais adequados ao cargo que foram indicados.

4.1.3 Desenvolvimento Organizacional

O processo de Desenvolvimento Organizacional está diretamente ligado ao processo de capacitação de pessoas, e seus indicadores medem exatamente este processo. São cinco os indicadores que o compõe:

Horas de Treinamento por colaborador, que indica, em média, quantas horas de treinamento foram ministradas para cada colaborador;

Número de avaliações de impacto respondidas, onde todos os treinamentos com mais de 20 horas necessitam ser avaliados; e

Avaliações aplicadas e entregues na maratona de integração, que monitora a devolução destas avaliações;

Tipo de treinamento ministrado, de acordo com o planejamento estratégico da empresa as capacitações ministradas devem estar relacionadas com o desenvolvimento de novas tecnologias, aprimoramento dos processos ou desenvolvimento humano, sendo assim, este indicador demonstra qual desta vertente esta sendo mais focada em detrimento de outras.

E Por último o índice de satisfação do curso, avaliado pelas avaliações de reação, que, após serem tabuladas, apresentam um indicador que avalia a capacitação de forma geral.

Dos indicadores avaliados, este grupo de indicadores ligados ao desenvolvimento organizacional são aqueles que apresentam maior propensão a utilizar medidas de retorno sobre o investimento, uma vez que a relação com o que foi investido e o retorno que pode ser mensurado tende a ser muito grande. Neste caso, no entanto, não foi possível fechar a relação entre medidas contábeis e estratégia da empresa, conforme descrito por Fischmann e Zilber (1999) como sendo primordial para a mensuração estratégica, pois, embora apresente indicadores estratégicos, observa-se a ausência de indicadores contábeis, ligados, principalmente aos valores investidos em treinamentos e capacitações.

4.1.4 Integração Social

Tal qual o processo de Remuneração e Benefícios, a Integração social apresenta apenas um indicador, representado pela pesquisa de clima. Por meio desta pesquisa, que ocorre anualmente, é possível avaliar o índice de satisfação do funcionário em diversos vetores, tais como Liderança, Benefícios e Ambiente Organizacional, entre outros.

4.2 A forma de criação dos Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho são criados de acordo com a necessidade da área de Gestão de Pessoas. Em alguns casos seus registros servem para embasar futuras decisões, como é o caso do indicador que demonstra o tipo de treinamento ministrado, em outros casos o indicador de desempenho é utilizado apenas para cumprir exigências de auditorias internas e externas. Os analistas de gestão de pessoas são os responsáveis por elaborar, manter e aperfeiçoar os indicadores de desempenho da área, orientados pelo plano instrucional, pelo planejamento estratégico e pelo mapa de processos da área.

No entanto a forma de mensurar cada processo varia de acordo com o indicador utilizado:

4.2.1 *Turnover*

Este indicador é mensurado mensalmente, e a sua fonte de informação é o sistema de controle da folha de pagamento, onde é possível verificar quais funcionários foram desligados e quantos funcionários foram desligados em cada área. Este indicador possibilita a mensuração individual das áreas, podendo realizar comparações entre elas e a facilidade em ser mensurado e comprado faz com que este indicador se encaixe em todos os critérios indicados por Takashina e Flores (1996).

4.2.2 Avaliação do período de experiência

Para a mensuração dos quatro indicadores que compõem a avaliação do período de experiência, utiliza-se uma planilha desenvolvida exclusivamente para controlar todo o processo de avaliação, nesta planilha é possível encontrar a data de envio das avaliações, a data de entrega das mesmas, a pontuação recebida por cada funcionário e as avaliações que ainda não foram devolvidas. Por meio desta planilha, gráficos e tabelas são geradas para melhor visualização dos

resultados, o que possibilita um controle eficaz dos de todo o processo, desde o seu início, com a confecção e envio das avaliações, até o final, com o controle das avaliações devolvidas.

4.2.3 Indicadores do desenvolvimento organizacional

Cada indicador deste processo apresenta uma forma diferente de ser mensurado, as horas de treinamento por colaborador e o tipo de treinamento ministrado originam-se da planilha de controle das capacitações, que permite à área recolher diversas informações sobre os treinamentos.

Por outro lado, os indicadores de avaliação de impacto e satisfação dos funcionários capacitados são adquiridos por meio da tabulação dos respectivos formulários aplicados durante o treinamento.

4.2.4 Pesquisa de Satisfação

Este indicador, que representa o processo de integração social e extraído anualmente, por meio de pesquisas e campanhas realizadas geralmente no final do ano. Esta pesquisa geralmente é realizada por empresas terceirizadas e cabe à área de gestão de pessoas analisar os dados obtidos. Embora esporádico este indicador não tem sido constantemente utilizado, e em alguns anos tal pesquisa não foi realizada. Por ser aplicado apenas uma vez ao ano, e com falhas em alguns anos, este indicador perde a sua estabilidade, o que o torna impossível de ser comparado com outros resultados, perdendo também a sua capacidade de comparabilidade, conforme quadro nº 4.

4.3 A mensuração dos Indicadores de Desempenho

As principais fontes de informação para a mensuração dos indicadores de desempenho correspondem o sistema de controle da folha de pagamento, que permite analisar dados dos funcionários, e as planilhas que controlam os processos da área.

Após análise dos indicadores utilizados, de acordo com os critérios para criação de indicadores de desempenho indicado por Takashina e Flores (1996, p.25), nota-se que a grande maioria dos indicadores utilizados obedece a esses critérios, de acordo com o quadro nº 3

O *turnover* atende a maioria dos critérios, pois consegue captar a característica do processo, demonstrando, por meio da rotatividade na empresa, quais são as áreas na empresa que apresentam os maiores e os menores índices de retenção. É importante para o processo, pois

permite, mesmo de forma reativa, a intervenção nas áreas que apresentam discrepâncias com relação a outras áreas. Como os demais indicadores, é de fácil compreensão e é abrangente, pois representa da mesma forma, qualquer área da empresa, independente do número de pessoas lotadas em cada área. Seu registro é mensal e é adquirido de forma simples, com a ajuda do sistema de banco de dados utilizado pela empresa. Por ser mensal é possível compará-lo a outros referenciais, no entanto, as constantes mudanças no organograma da empresa impossibilitam uma análise a longo prazo da rotatividade de determinadas áreas.

O indicador de horas de treinamento por colaborador também apresenta facilidade para ser mensurado, pois se utiliza uma planilha de controle onde todas as informações são adquiridas, o único critério que este indicador não atende é o de estabilidade, uma vez que não é possível fazer previsões quando o processo está sob controle.

O número de avaliações de impacto respondidas e as avaliações aplicadas e entregues na maratona de integração demonstram o impacto do treinamento no ambiente de trabalho, é de fácil entendimento, controle e mensuração, critérios que são adquiridos com a tabulação das informações das informações recolhidas das avaliações respondidas. No entanto, a diversidade de treinamentos realizados inviabiliza, em partes, a comparação e a previsão de outros resultados.

Critérios	Descrição	Turnover	Horas de Treinamento	Número de avaliações de impacto respondidas	Avaliações aplicadas e entregues na maratona de integração	Tipo de treinamento ministrado	Índice de satisfação do curso	Pesquisa de Clima	Número de Avaliações Enviadas	Número de Avaliações recebidas	Tempo médio de atraso nas avaliações	Índice de avaliações positivas
Seletividade	Capta um característica chave do produto ou do processo.	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende
Importância	Importante para o desenvolvimento do processo a ele atrelado	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende em parte	Atende em parte	Atende	Atende
Simplicidade e Clareza	Fácil compreensão e aplicação em diversos níveis da organização, numa linguagem acessível.	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende
Abrangência	Suficientemente representativo de contexto ou situação global	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende
Rastreabilidade	Permite o registro de forma rápida e simples	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende
Acessibilidade	Adequada disponibilidade dos dados, resultados e memórias de cálculos.	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende
Comparabilidade	Fácil de comparar com referenciais apropriados.	Atende em parte	Atende	Atende em parte	Atende em parte	Atende em parte	Atende em parte	Não Atende	Atende em parte	Atende em parte	Atende em parte	Atende em parte
Estabilidade	Perene e gerado com base em procedimentos padronizados, permitindo fazer previsão do resultado quando o processo está sob controle	Atende	Atende em parte	Atende em parte	Atende em parte	Atende	Atende	Não Atende	Atende em parte	Atende em parte	Atende em parte	Atende em parte
Baixo custo de obtenção	Gerado a baixo custo, utilizando unidades e adimensionais ou dimensionais simples.	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende	Atende em parte	Atende	Atende	Atende	Atende

Quadro 3: Critérios para criação de Indicadores x Indicadores analisados

Fonte: Takashina e Flores (1996, p.25) - Adaptado

O tipo de treinamento ministrado, segundo o planejamento estratégico da empresa estudada, deve ser dividido igualmente entre o desenvolvimento de novas tecnologias, aprimoramento dos processos ou desenvolvimento humano, para tanto, este indicador é utilizado para medir este equilíbrio. Como se utiliza uma planilha de controle de treinamentos para a sua análise, este indicador é de fácil mensuração e controle e pode ser acessado com facilidade para facilitar a tomada de decisões pela área de gestão de pessoas.

O índice de satisfação do curso é o principal instrumento de avaliação da capacitação ministrada, a tabulação das avaliações permite que sua mensuração e registro ocorram de forma simples, no entanto apenas é possível comparar os resultados deste indicador quando um mesmo treinamento é ministrado mais de uma vez, ou quando um instrutor ministra mais de um treinamento, desta forma é possível comparar quesitos específicos de cada capacitação.

Por ser um indicador mensurado anualmente, e por não existir constância em sua aplicação, o índice de satisfação dos empregados da empresa não apresenta os critérios de comparabilidade e estabilidade, o que não permite que seus resultados sejam comparados com outras pesquisas realizadas, nem mesmo que seus resultados sirvam de base para tomadas de decisões.

O número de avaliações enviadas e o número de avaliações recebidas não são considerados muito importantes para o processo de captação e seleção, uma vez que tem como função principal apenas o controle das avaliações. No entanto, por ser de fácil mensuração e por não acarretar em custos para a área, é um indicador utilizado.

Por outro lado, o índice de avaliações positivas está diretamente ligado ao processo de captação de talentos, pois seus resultados avaliam diretamente o desempenho do processo de seleção, com esse indicador também é possível comparar diferentes meses e diferentes filiais, traçando discrepâncias entre elas.

Dentre os indicadores avaliados, observa-se que todos apresentam baixo custo para serem levantados, com exceção do clima organizacional, que, por ser realizado por uma empresa externa, apresenta algum custo. Da mesma forma, a maioria dos indicadores é fácil de ser mensurado e armazenado, são de simples entendimento e apresenta importância para o processo.

4.4 A utilização dos Indicadores de Desempenho Pela área de Gestão de Pessoas.

A análise dos indicadores utilizados pela área de gestão de pessoas, comparados com as características necessárias apontadas por Fritz-enz (2001) para a criação de indicadores necessários para a avaliação do valor agregado da área de recursos humanos, demonstra que os indicadores utilizados pela empresa estudada não atendem por completo todos os processos-chave indicados pelo autor. No entanto, os indicadores apresentados atendem a alguns destes quesitos, conforme quadro n° 4, a seguir:

Processos - Chave	Custo	Tempo	Quantidade	Erro	Reação
Incorporação: Indicadores que refletem os processos de aquisição de RH		Tempo médio de atraso nas avaliações	Número de Avaliações Enviadas; Número de Avaliações recebidas	Índice de avaliações positivas	
Manutenção: Indicadores que refletem os processos para manutenção dos empregados					
Retenção: Indicadores que refletem os processos que buscam a retenção dos empregados			Turnover		Pesquisa de Clima
Desenvolvimento: Indicadores que refletem ações, praticas e programas voltados ao aperfeiçoamento da força de trabalho		Horas de Treinamento	Número de avaliações de impacto respondidas; Avaliações aplicadas e entregues na maratona de integração; Tipo de treinamento ministrado		Índice de satisfação do curso

Quadro 4: Quadro de matrizes de desempenho x indicadores utilizados

Fonte: Fritz-Enz (2001, p.9) – Adaptado

Observa-se que não existe nenhum indicador relacionado ao processo-chave Manutenção, esta ausência de indicadores deve-se ao fato de que este processo está muito ligado a atividades da área de departamento de pessoal que é separado da área de gestão de pessoas na empresa estudada. Outro ponto observado é o fato de não existirem indicadores que representem custos da área, segundo Fritz-Enz (2001) sem estes indicadores torna-se impossível estabelecer o ROI (retorno sobre o investimento) na área de gestão de pessoas.

4.5 O Tratamento Estratégico Dado aos Indicadores de Desempenho.

O roteiro respondido pela coordenadora da área de gestão de pessoas demonstra que o alinhamento entre os indicadores de desempenho da área e a estratégia adotada pela empresa é escasso.

O planejamento estratégico da empresa explicita apenas algumas metas voltadas para o desenvolvimento organizacional, uma delas estabelece que todos os funcionários devem apresentar no mínimo 10 horas de treinamento por ano enquanto a outra meta estabelece que os treinamentos devem abordar igualmente temas voltados para o desenvolvimento de novas tecnologias, o aprimoramento dos processos ou o desenvolvimento humano, cabendo à área de gestão de pessoas equilibrar os treinamentos ministrados para cada tema.

As análises dos indicadores e do roteiro respondido pela gestora da área apontam que os únicos indicadores que têm o tratamento estratégico adequado são os indicadores que representam as horas de treinamento e o tipo de treinamento ministrado, uma vez que os seus resultados servem de subsídios para tomadas de decisões. Segundo Becker, Ulrich e Huselid (2001) os indicadores de desempenho aparecem diretamente ligados à estratégia da empresa a partir do momento que permitem a mensuração de seus processos para posterior tomada de decisão por parte de seus gestores.

No entanto a mesma situação não pode ser observada nos demais indicadores, uma vez que os seus resultados obtidos não são utilizados em nenhuma decisão tomada pela área de gestão de pessoas, conforme relatado pela entrevistada.

“Os indicadores de desempenho mensurados periodicamente pela área são utilizados, principalmente, para fins de certificação e controle, seus resultados são enviados para as algumas áreas que as solicitam e os números são apresentados em auditorias para certificações, como a ISO 9001.”

Conforme relatado pela entrevistada, o índice de rotatividade, por exemplo, não é utilizado como subsídio para nenhuma decisão, embora este apresente todos os critérios de um indicador válido, segundo Takashina e Flores (1996).

Da mesma forma, muitos indicadores são utilizados apenas por uma exigência da auditoria, que exige a constante atualização destes indicadores e o arquivamento de seus resultados para futuras consultas.

5. CONCLUSÃO

A administração de recursos humanos começou a adquirir mais visibilidade, com o crescente nível de complexidade do mercado de trabalho, exigindo um contínuo aperfeiçoamento dos processos de gestão de pessoas, aumentando a importância estratégica da área de Gestão de Pessoas. Para tanto, foi necessário não apenas o alinhamento entre as políticas da área de gestão de pessoas e a estratégia da empresa, mas também a criação de mecanismos que apoiassem esta área com informações que subsidiassem as suas decisões, entre eles os indicadores de desempenho.

As práticas de seleção de pessoas, treinamento e remuneração têm impacto direto nos indicadores de produtividade das empresas, o que torna ainda mais importante a utilização de um sistema de mensuração que forneça informações relevantes para que a área se torne mais estratégica e menos operacional, onde, segundo Becker, Ulrich e Huselid (2001) o alcance de metas torna-se necessário. Para tanto, é necessário criar um sistema de mensuração que envolva ao maior número de processos possíveis, tais como, capacitação, recrutamento e seleção e retenção de talentos, uma vez que os indicadores são essenciais para o planejamento e controle dos processos organizacionais, pois permitem que as metas de cada área da empresa sejam levantadas e desdobradas. No entanto, o indicador de desempenho, para ser usual, deve seguir critérios na sua criação e manutenção.

No estudo de caso realizado foi possível verificar que os indicadores de desempenho utilizados pela área de gestão de pessoas da empresa estudada contemplam a grande maioria dos critérios necessários para que sejam considerados indicadores usuais. Da mesma forma Fritz-ens (2001) sugere quatro processos-chave para a criação dos indicadores de Gestão de Recursos Humanos, são eles: Incorporação, manutenção, retenção e desenvolvimento, onde, segundo análises dos registros todos os processos-chaves são de alguma forma contemplados.

Sendo assim, o grande problema encontrado na empresa estudada é que os indicadores de desempenho não parecem ser tratados como diretamente ligados à estratégia da empresa pois, apesar de os indicadores de desempenho serem mensurados, seus resultados não são utilizados como base para tomada de decisão. Este relato da entrevistada corrobora esta conclusão:

“Muitas vezes as decisões e diretrizes da área são estabelecidas de acordo com experiências vivenciadas pela área ou pelo gestor, muitas vezes não necessitamos de indicadores para sabermos o qual a melhor postura a ser adotada.”

É possível inferir que os indicadores são pouco utilizados pela empresa estudada na tomada de decisões, no entanto, pode-se considerar possível que o motivo para a não utilização dos indicadores de desempenho seja uma barreira comportamental descrita por Costa, Formoso, e Lantelme (2002) como uma das principais barreiras para a implementação de um sistema de mensuração de resultados.

Desta forma conclui-se que os indicadores da empresa estudada existem e são pertinentes, pois atendem aos critérios de mensuração de indicadores de desempenho descrito por Takashina e Flores (1996) e são bem distribuídos entre os processos-chave descritos por Fritz-Enz (2001). No entanto, é possível que exista uma barreira estrutural ou cultural dentro da empresa que dificulta e/ou inviabiliza a utilização de indicadores de desempenho como fonte de informações para a estratégica tomada de decisões, fazendo com que as decisões sejam adotadas levando-se em consideração outros *inputs*, na maioria das vezes subjetivos.

6. APENDICE

Nas próximas páginas apresenta-se o questionário respondido pela gestora da área de Gestão de Pessoas.

Instrumento de Coleta de Dados

1. Como você vê a importância da área de Gestão de Pessoas para as estratégias da empresa?

A área de Gestão de Pessoas tem fundamental importância nas estratégias organizacionais, contribuindo diariamente nos processos de seleção, gestão, desenvolvimento, retenção e direcionamento dos colaboradores em prol dos objetivos e metas da empresa, alinhando continuamente as políticas de Gestão de Pessoas com a estratégia da organização.

2. Você se recorda de alguma decisão organizacional que tenha sido tomada levando em consideração os resultados da área de gestão de pessoas? Explique

Sim. Os resultados da área de Gestão de Pessoas tem impacto direto nas decisões organizacionais, a exemplo:

Trabalhos de reestruturação de processos e pessoas na empresa: nos quais devemos apresentar a relevância dos resultados e o impacto das ações de Gestão de Pessoas Resultados da Pesquisa de Satisfação: gera metas e plano de ação para os gestores de cada área da organização e subsidiam a tomada de decisão Resultado das entrevistas de desligamento: servem como fonte para verificar se o desligamento

estava relacionado com a organização do trabalho, práticas de gestão, estrutura de cargos ou nenhum deles.

Muitas vezes as decisões e diretrizes da área são estabelecidas de acordo com experiências vivenciadas pela área ou pelo gestor, muitas vezes não necessitamos de indicadores para sabermos o qual a melhor postura a ser adotada.

3. Você já se deparou ou observa atualmente alguma barreira no processo de avaliação de resultados na área de gestão de pessoas?

Sim. Precisamos internalizar o conceito de que os indicadores são fundamentais para a medição, comparação e controle dos resultados na área de Gestão Pessoas, o que facilita a tomada de decisão, auxilia na elaboração de novos projetos e execução dos planos de ação.

4. Você considera que os indicadores utilizados são suficientes para avaliar os resultados da área de gestão de pessoas?

Não. Precisamos evoluir ainda e implantar indicadores para todos os processos da área de Gestão de Pessoas, inclusive para Turnover, campanhas de Qualidade de Vida e Comunicação Interna.

Os indicadores de desempenho mensurados periodicamente pela área são utilizados, principalmente, para fins de certificação e controle, seus resultados são enviados para as algumas áreas que as solicitam e os números são apresentados em auditorias para certificações, como a ISO 9001.

5. Você considera que os indicadores adotados são fáceis de serem compreendidos ?

Sim. Não tenho dificuldade no entendimento

6. Você considera que os indicadores utilizados representam bem os subsistemas da área de gestão de pessoas?

Não. Precisamos evoluir e construir outros indicadores com foco em todos os processos da área.

7. Os resultados obtidos pelos indicadores são comparados com indicadores de outras áreas ou com indicadores do mercado?

Não. Essa é uma deficiência atual que precisa ser corrigida. Não existe comparação interna (demais áreas da organização) e externa (com o mercado)

8. Você considera que os custos envolvidos na mensuração dos resultados da área são adequados?

Não. Trata-se de um item que precisa ser revisto e discutido com a gerência da área

7. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S.; MARÇAL, R.F.M; KOVALESKI, J.L. **Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional**. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004.

BARDUCHI, A.L.J; MIGLINSKI, C. A. **Planejamento estratégico de Recursos Humanos**. Revista de Ciências Gerenciais. Vol. 10, No 12 (2006).

BARDUCHI, A.L.J; FAHL, A. C. **A Utilização do Balanced Scorecard Como Ferramenta de Gestão Estratégica de Pessoas**. Revista de Ciências Gerenciais. Vol. 10, No 12 (2006).

BECKER, B.; GERHART, B. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. **The Academy of Management Journal**, New York, v.39, n.4, p.779-801, Aug. 1996.

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

DELANEY, J. T.; HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. **The Academy of Management Journal**, New York, v.39, n.4, p.949-969, Aug. 1996.

DELERY, J.; DOTY, D.H. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. **The Academy of Management Journal**, New York, v.39, n.4, p.802-835, Aug. 1996.

LACOMBE, B. M. B.; ALBUQUERQUE L. G. **Avaliação e mensuração de resultado sem gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil**. R.Ad., São Paulo, v.43, n.1, p.5-16, jan./fev./mar. 2008.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, E.D.A. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MASCARENHAS, A.O. **Gestão Estratégica de Pessoas Evolução, Teoria e Crítica**. São Paulo: CENGAGE, 2008.

OLIVEIRA, P, M.; ALBUQUERQUE, L.G.; MURITIBA, S. N.; **Uma análise da pesquisa sobre avaliação de resultados em gestão de pessoas na atualidade**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. Anais... São Paulo, ANPAD, 2003

OLIVEIRA, E.S. **Construção de um Modelo de Gestão nas Operações de Serviços dos Departamentos de Recursos Humanos Utilizando o Gerenciamento de Processos.** Dissertação apresentada à Banca Examinadora da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção, sob orientação do Professor Doutor Edson Pacheco Paladini. Florianópolis 2005.

TINOCO, J. E. P.; Contribuição ao Estudo da Mensuração, Avaliação e Evidenciação de Recursos Humanos. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, Edição Comemorativa, p. 66 - 78, outubro/2003.

MURITIBA, P. M.; MURITIBA, S. N.; ALBUQUERQUE, L. G. ;JÚNIOR, F. H. **Processo de Avaliação de Resultados de Gestão de Pessoas: Em Direção a um Modelo.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: Bahia, 2006.

TINOCO, J. E. P.; SELL, I.; LIMA, M. L. H.; SILVA, T. P. Contabilidade Estratégica de Recursos Humanos: No Contexto da Gestão do Conhecimento. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 2, p. 34 - 55, abril/junho 2007.

UBEDA, C.R.; SANTOS, F. C. A. **Gestão de Desempenho por Competências Como Elemento Viabilizador das Estratégias de Recursos Humanos e de Produção.** XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002.