

Fundação Pedro Leopoldo
Mestrado Profissional em Administração

**Mensuração Das Práticas de Administração De Recursos Humanos: Um
Estudo Com Profissionais De Empresas De Sete Lagoas**

Vivian Cristina Silva

Pedro Leopoldo
2015

Vivian Cristina Silva

**Mensuração Das Práticas De Administração De Recursos Humanos: Um
Estudo Com Profissionais De Empresas De Sete Lagoas**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Administração.

Área de concentração: Gestão em Organizações.

Linha de pesquisa: Inovação e Organizações.

Orientador: Prof^a Dr^a Vera L. Cançado.

**Pedro Leopoldo
Fundação Pedro Leopoldo**

2015

658.314 S586m de de	<p>SILVA, Vivian Cristina</p> <p>Mensuração das práticas de administração</p> <p>recursos humanos: um estudo com profissionais</p> <p>Empresas de Sete Lagoas / Vivian Cristina Silva.</p> <p>- Pedro Leopoldo: FPL, 2015.</p> <p>116 p.</p> <p>Dissertação: Mestrado Profissional em</p> <p>Administração,</p> <p>Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro</p> <p>Leopol-</p> <p>do, 2015.</p> <p>Orientadora : Prof^a. Dr^a. Vera L. Gonçalves</p> <p>Cançado</p> <p>1. Administração de Recursos Humanos – ARH. 2. Práticas de ARH. 3. Indicadores de ARH. I. Título. II. CANÇADO, Vera L. Gonçalves, orient.</p> <p>CDD: 658.314</p>
------------------------------	---

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: **"MENSURAÇÃO DAS PRÁTICAS DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: Um estudo com profissionais de empresas de Sete Lagoas"**.

Nome da Aluna: **VIVIAN CRISTINA SILVA**

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



Profa. Dra. Vera L. Cançado - Orientadora



Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima



Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna

Pedro Leopoldo (MG), 09 de setembro de 2015.

Agradecimentos

A Deus, por Sua imensa bondade e por Sua presença em minha vida.

A minha família e, sobretudo, a minha mãe, que participou comigo de mais esta importante conquista profissional e pessoal.

Aos professores da Fundação Pedro Leopoldo, com quem muito aprendi, especialmente ao Professor Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima, não só por ter contribuído com melhorias significativas em relação ao meu projeto, mas, principalmente, por ter me incentivado, em uma de suas aulas, a sair do ponto de inércia.

À Jussara Batista e Cláudia Souza, pelo excelente atendimento prestado, principalmente nos momentos de angústia e dúvidas, na secretaria do mestrado.

Às funcionárias da biblioteca, sempre solícitas no atendimento aos alunos.

A Stefânia Moura e Leonardo Dias, que se tornaram grandes amigos no percurso do mestrado; pessoas especiais com quem pude dividir as dificuldades vividas nesse período.

Aos colegas da Associação CriaRH, pelo companheirismo e apoio, especialmente àqueles que contribuíram diretamente com esta pesquisa.

Aos colegas das Faculdades Promove de Sete Lagoas, de quem inúmeras vezes recebi palavras de incentivo e apoio.

À Andrea Ruas, que apesar de só tê-la conhecido no final do percurso, fez-se presente num momento muito importante: a qualificação.

E, especialmente, ao conhecimento, à sabedoria e à generosidade de minha brilhante orientadora, Dr^a Vera L. Cançado, que com incansáveis dedicação e paciência fez com que um amontoado de ideias e vários momentos de desânimo

se transformassem neste trabalho. Sou muito grata a você que, de forma competente e segura, possibilitou que este sonho, ora distante, ora impossível, se tornasse realidade!

“O que me faz esperançoso não é a certeza do
achado, mas mover-me na busca...”

Paulo Freire.

RESUMO

As práticas de recursos humanos têm passado por constantes transformações, principalmente a partir da década de 1960, com a transição de um modelo funcional/operacional para um modelo estratégico, demarcando a importância da área. Visando contribuir para o alcance dos resultados organizacionais, intensifica-se a necessidade de mensuração dessas práticas. O objetivo desta dissertação foi identificar como as práticas de recursos humanos estão sendo mensuradas nas empresas representadas na Associação de Recursos Humanos de Sete Lagoas (Associação CriaRH), cidade localizada a 70 km da capital mineira, que representa um dos principais polos de concentração industrial do estado de Minas Gerais. Foi desenvolvida pesquisa de campo de caráter descritivo e qualitativo com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas com 10 profissionais participantes dessa associação. A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, com a utilização do *software* NVivo. As empresas nas quais foram pesquisadas as práticas da ARH e a sua mensuração são, em sua maioria, do setor industrial (três da indústria têxtil, três da automobilística e uma da indústria química) e três de serviço, predominantemente de médio e grande porte. Nessas empresas, as principais práticas mencionadas pelos entrevistados foram recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento, além de práticas de administração de pessoal, relacionadas ao departamento pessoal, principalmente operacionalização da folha de pagamento e cumprimento das obrigações trabalhistas. Outras práticas citadas com menos frequência referem-se à gestão do clima organizacional e à avaliação de desempenho, ainda em desenvolvimento na maior parte das empresas. Os principais indicadores citados por esses profissionais referem-se a quantificações relacionadas ao tempo e ao custo para operacionalização das práticas de ARH, mas não há monitoramento periódico. Os indicadores de *turnover* e de absenteísmo são utilizados por nove das 10 empresas pesquisadas. Normalmente, o monitoramento tende a acontecer mediante solicitações programadas, como envio de dados para a alta direção, ou para atendimento de alguma demanda específica. Não se observou a utilização dos indicadores para tomadas de decisões ou correção de ações da ARH ou de rumos dos negócios da empresa. Os resultados demonstram que, mesmo a maioria das empresas sendo de médio ou grande porte, as práticas da ARH que vêm sendo desenvolvidas são mais operacionais, funcionais e burocráticas, não se observando a evolução para a atuação estratégica, com a utilização de indicadores para a mensuração das práticas, atrelados às decisões da empresa. Pode-se supor que esse tipo de atuação seja uma resposta às demandas da alta direção ou da matriz dessas empresas. Ou ainda os resultados podem indicar a necessidade de que esses profissionais adquiram novos aprendizados que favoreçam a migração para uma postura mais estratégica.

Palavras-chave: Administração de Recursos Humanos. ARH. Práticas de ARH. Mensuração de ARH. Indicadores de ARH.

ABSTRACT

Human resources practices has been chalendeg, particularly since the 1960's decade, with the transition from a functional/operational model to a more strategical model. This strategical model implies the measurement of HR practice, seeking to contribute to organizational results. This paper aims to identify how the human resources practices are measured by the companies represented in a Human Resources Association named CriaRH, in the city of Sete Lagoas. Sete Lagoas is a town located 70 km from the state capital city, which represents one of the main centers of industrial concentration in the State of Minas Gerais. We carried out a descriptive and qualitative field research. Data was collected through semi structured interviews with 10 professionals of this association. The data was analysed by means of content analysis, using the *software* NVivo. The companies researched are mostly from the industrial sector (three from the textile industry, three from the automotive and one from chemical industry) and three from services, predominantly medium and large size companies. In these companies, the main practices mentioned by the interviewees were recruitment and selection, training and development, and the personnel management practices related to the company personnel department, mainly operation of payroll and labor compliance. Other less mentioned practices refer to organizational climate management and performance evaluation, yet under development in most companies. The main indicators mentioned by these professionals were time and costs-relate quantification for the HRM operational practices, but there is no periodic monitoring. The turnover and absenteeism indicators have been used by nine of the ten companies under research. Usually monitoring tends to happen upon scheduled requests, when they have to send data to the senior management or to meet some specific demand. There was no use of indicators for decision making or corrective actions of HRM nor for the companies' business direction. The results show that even though most companies are medium or large size, the HRM's practices are more operational, functional and bureaucratic. There are no signals that they are evolving to a more strategic role, using indicators to measure the practices in connection to strategical decisions. We can suppose that the companies' atuation would be an answer to the senior management or the headquarters. Still, the results can reveal that human resources professionals need to acquire new learning in order to support the migration to a more strategical posture.

Keywords: Human Resources Management. HRM. HRM Practices. HRM Measurement. HRM Indicators.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACS	Administração de Cargos e Salários
AD	Avaliação de desempenho
ARH	Administração de Recursos Humanos
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CriaRH	Associação Conhecendo e Reavaliando Iniciativas e Ações em Recursos Humanos
DP	Departamento Pessoal
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GEP	Gestão Estratégica de Pessoas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
LNT	Levantamento de Necessidades de Treinamento
NEOGEP	Núcleo de Estudos em Organizações e Gestão de Pessoas
PA	<i>Process area</i>
P-CMM	<i>People Capability Maturity Model</i>
PCO	Pesquisa de Clima Organizacional
PIB	Produto Interno Bruto
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PwC	<i>Price Waterhouse Coopers</i>
R&S	Recrutamento e Seleção
RH	Recursos Humanos
ROI	Retorno sobre o investimento
SEI	Instituto de Engenharia de <i>Software</i>
SPHC	<i>Firm-specific human capital</i>
T&D	Treinamento e Desenvolvimento

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Transformação da ARH no Brasil	20
Figura 2 - Práticas da ARH	26
Figura 3 - Subsistemas da ARH.....	27
Figura 4 - Fundamentos da GRH	28
Figura 5 - Abordagens da ARH	29
Figura 6 - Papéis de RH na construção de uma organização competitiva.....	34
Figura 7 - Definição dos papéis de RH	34
Figura 8 - Evolução das ferramentas de avaliação de resultados de RH.....	42
Figura 9 - Exemplos de indicadores relacionados às práticas de RH	47
Figura 10 - Estrutura geral dos níveis de maturidade do P-CMM	49
Figura 11 - Estrela do gerenciamento do capital humano.....	51
Figura 12 - BSC do gerenciamento do capital humano.....	52
Figura 13 - Exemplo de matriz de desempenho do capital humano	53
Figura 14 - Transformando a arquitetura de RH em ativo estratégico	54
Figura 15 - Quadro de referência	60
Figura 16 - Categorias de análise e roteiro de entrevista.....	65
Figura 17 - Síntese da metodologia	67
Figura 18 - Perfil das empresas e dos entrevistados	68
Figura 19 - Classificação do porte de empresas pelo número de empregados	72
Figura 20 - Práticas da ARH nas empresas em estudo	74
Figura 21 - Indicadores da ARH presentes nas empresas em estudo	86
Figura 22 - Fórmula para o cálculo do <i>Turnover</i> global.....	89
Figura 23 - Fórmula para o cálculo do absenteísmo total	91
Figura 24 - Indicadores mensurados nas empresas em estudo.....	95

SUMÁRIO¹

1	Introdução	13
2	Referencial Teórico	19
2.1	Administração de recursos humanos (ARH)	19
2.1.1	Evolução da ARH no Brasil	19
2.1.2	Práticas da ARH	25
2.1.3	A perspectiva estratégica da ARH	33
2.2	Mensuração da ARH	38
2.2.1	Conceituação e evolução	38
2.2.2	Modelos de mensuração das práticas de RH	44
3	Metodologia	58
3.1	Caracterização da pesquisa	58
3.2	Quadro de referência	60
3.3	Unidade de análise e de observação	63
3.4	Técnica de coleta de dados	64
3.5	Técnicas de análise dos dados	66
4	Apresentação e Discussão dos Resultados	68
4.1	Perfil das empresas e dos entrevistados	68
4.2	Práticas da ARH	73
4.3	Mensuração das práticas de ARH	85
5	Considerações Finais	100
	Referências	108
	Apêndices	116

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com as Instruções para formatação de trabalhos acadêmicos – APA, 2015.

1 Introdução

Pensar a empresa em curto ou em longo prazo significa entender que obter a excelência empresarial deve ser um trabalho realizado com e por meio das pessoas. A administração de recursos humanos (ARH) deve contribuir para formar e consolidar equipes internas produtivas e comprometidas com os objetivos e as metas da empresa, utilizando adequadamente processos seletivos, atividades de treinamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento contínuo, otimizando recursos e investimentos e promovendo a retenção do capital intelectual. Por meio da ARH, visa-se garantir que pessoas, processos e práticas adicionem valor e produzam resultados. O que distingue a maioria das empresas bem-sucedidas é a maneira como administram seus recursos humanos (Becker, Huselid & Ulrich, 2001; Lacombe, 2006; Ulrich, 1998).

O talento para obter e sustentar vantagens competitivas está nas pessoas que formam a força de trabalho e nas relações estabelecidas a partir do ambiente externo das empresas. O ambiente externo tem sido marcado por mais complexidade das relações comerciais, por mais valor agregado dos produtos e serviços e por alterações no próprio comportamento do mercado de trabalho; e o ambiente interno, por alterações na organização do trabalho, no relacionamento entre a empresa e as pessoas e na maneira como as pessoas se relacionam com o trabalho. Tal contexto indica ser imprescindível transformar a gestão de pessoas, revendo conceitos, premissas, técnicas e ferramentas, destacando a importância das pessoas para criação e manutenção de vantagem competitiva (Dutra, 2002).

A maneira como as empresas conduzem a ARH tem passado por constantes transformações. A partir da década de 1960, mudanças na economia, na política e na estrutura social mundial culminaram no desenvolvimento da sociedade baseada em conhecimentos, na qual o capital humano passou a ser considerado como vantagem competitiva. Nessa nova economia, transformações nas empresas indicam a migração da relação de trabalho centrada na valorização do capital físico e financeiro – característica da sociedade industrial – para a valorização da informação e do conhecimento, com consequentes mudanças no mundo do trabalho (Crawford, 1994). Nos anos 1980 cresceu a necessidade de as empresas reverem

sua maneira de gerir as pessoas e repensar conceitos e práticas de gestão, mas somente a partir da década de 1990 foi possível observar propostas mais concretas e avanços na maneira de gerir as pessoas (Dutra, 2002).

Nesse cenário, o papel da ARH nas empresas apresenta uma transição de um modelo funcional/operacional para um modelo estratégico, demarcando a importância dessa área para o alcance do sucesso organizacional. O setor de recursos humanos (RH) precisa ser visto como um parceiro empresarial, desempenhando múltiplos papéis que possam contribuir para os resultados da empresa (Ulrich, 1998). Para criar valor e obter resultados, os profissionais de RH precisam definir metas que garantam os resultados de seu trabalho e exercer papéis que sustentem a parceria empresarial, sendo, ao mesmo tempo, estratégicos e operacionais, focados em processos e em pessoas. Para tal, Ulrich (1998) sugere o exercício de múltiplos papéis, representados pelas metáforas parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente da mudança. Os profissionais de RH precisam se concentrar mais nos resultados de seu trabalho do que em executar melhor seu trabalho. Precisam aprender a medir resultados da ARH mais em termos de competitividade empresarial do que em relação às atividades e programas desenvolvidos pela área (Becker *et al.*, 2001; Lacombe & Tonelli, 2000; Ulrich, 1998).

Entretanto, tem predominado o foco na mensuração daquilo que os profissionais da área de RH fazem em suas práticas e processos. Para se tornar o parceiro empresarial, a ARH precisa focar menos no que faz e mais em quais resultados gera para as empresas. É preciso que a ARH seja avaliada não só por suas práticas, mas principalmente pelos resultados que podem ser obtidos a partir dessas práticas (Ulrich, 1998).

A avaliação da ARH mostra-se como uma etapa importante da administração estratégica. Ainda é um desafio identificar qual seria a real contribuição da ARH para as estratégias organizacionais (Becker *et al.*, 2001; Davel & Vergara, 2001; Dutra, 2002; Ulrich, 1998; Tanure, Cançado & Evans, 2010; Wood Jr., 2004). A ARH precisa desenvolver um conjunto de medidas que provem sua contribuição estratégica para a organização, diminuindo, assim, a dificuldade de se relacionar a

adoção de determinada prática aos resultados organizacionais (Becker *et al.*, 2001; Fitz-enz, 2001). A preocupação maior dos trabalhos no tema tem sido voltada para estabelecer relações quantitativas entre as práticas da ARH e os resultados organizacionais, enquanto menos atenção tem sido dirigida aos processos essenciais à avaliação, principalmente em relação aos procedimentos de coleta de dados (Lacombe, 2006).

Além desse desafio, observam-se, ainda, problemas de conceituação e de delimitação das práticas da ARH, relacionados à própria complexidade e intangibilidade das ações de RH (Albuquerque, 2002; França, 2014; Lacombe, 2006). As práticas de ARH, que tendem a ser vistas como atividades desarticuladas (Tanure *et al.*, 2010), precisam de foco e de coerência teórica, de maneira a distanciá-las do senso comum (Townley, 2001).

Observam-se, ainda, dificuldades de integrar os estudos realizados sobre as práticas de ARH. Enquanto algumas pesquisas tratam as práticas no âmbito organizacional, com a adoção de múltiplas práticas como o RH estratégico, outras tratam as práticas no nível operacional, como funções isoladas – recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho e outras (Lacombe, 2006).

Portanto, tais constatações sobre as dificuldades de se identificar as práticas de recursos humanos e as metodologias adotadas para mensurar seus resultados levam à seguinte questão nesta dissertação: como as empresas estão mensurando as suas práticas de recursos humanos?

Para responder tal questão, optou-se por pesquisar o tema em empresas de Sete Lagoas, uma vez que a cidade, localizada a 70 km da capital mineira, representa um dos principais polos de concentração industrial do estado de Minas Gerais, com registro de altas taxas de crescimento econômico. A região apresenta crescimento populacional médio anual de 2,44% (Landau, Oliveira, Santos & Guimarães, 2011), superior ao da região metropolitana de Belo Horizonte (2,09%) e do estado (1,15%) (Barros, Dutra & Macedo, 2007). Além disso, tem localização geográfica e malha viária que favorecem o transporte de matérias-primas e o escoamento da produção, imputando-lhe importante papel para o desenvolvimento do estado. É um importante

centro econômico, classificado em 29º lugar nacional no *ranking* que considera os 300 municípios economicamente mais dinâmicos do país (Landau *et al.*, 2011). Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013a, 2013b), a cidade possui 6.685 empresas atuantes.

Em fase exploratória e devido à acessibilidade (Vergara, 2007), foi realizada pesquisa com profissionais de RH que fazem parte da Associação Conhecendo e Reavaliando Iniciativas e Ações em Recursos Humanos (CriaRH) e que trabalham em empresas de Sete Lagoas. É uma associação sem fins lucrativos, que nasceu a partir da iniciativa de um grupo de profissionais de recursos humanos da cidade, em novembro de 2001, e se consolidou e transformou-se na CriaRH no ano de 2013. Atualmente, a associação é composta de 40 profissionais, incluindo a autora desta dissertação. Neste último ano de 2014, o grupo vem discutindo questões ligadas ao desafio de mensurar os resultados das práticas da ARH, sendo, portanto, um *locus* privilegiado para o desenvolvimento desta pesquisa.

Considerando tais questões, definiu-se como objetivo geral desta pesquisa: identificar como as práticas de recursos humanos estão sendo mensuradas em empresas representadas na Associação CriaRH.

Definem-se como objetivos específicos:

- a) Identificar as práticas de recursos humanos utilizadas em empresas representadas na CriaRH.
- b) Identificar os procedimentos e os indicadores utilizados para mensurar as práticas de recursos humanos em empresas representadas na CriaRH.

Para atingir tais objetivos, foi realizada pesquisa descritiva e qualitativa, com coleta de dados primários. Foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas com 10 dos 20 profissionais que atualmente estão atuando na área de RH em empresas de Sete Lagoas-MG e que fazem parte da Associação CriaRH. Os dados coletados foram analisados por meio de análise de conteúdo.

Este estudo justifica-se pela atualidade e relevância do tema, uma vez que a avaliação de resultados em RH é assunto que vem demandando atenção crescente dos pesquisadores (Assis, 2012; Dutra, 2002; Fitz-enz, 2001; França, 2014; Lacombe, 2006; Muritiba, Muritiba, Albuquerque & Hourneaux Jr., 2006; Oliveira, Albuquerque & Muritiba, 2003; Oliveira, Muritiba & França, 2005; Ulrich, 1998). Em uma economia na qual a criação de valor nas empresas é ligada ao capital humano e a outros ativos intangíveis, sobressai a necessidade de investir nas pessoas, por meio de políticas e práticas de ARH. Isso traz também a necessidade de mensuração, de verificar de que forma esse investimento contribui para os resultados da empresa. Os profissionais de recursos humanos são cada vez mais desafiados a adotar uma perspectiva mais estratégica em sua atuação nas empresas, o que implica, além da necessidade de novas competências para o exercício da função, a necessidade de avaliar e mensurar os resultados das práticas da ARH (Becker *et al.*, 2001; Ulrich, 1998). A área de RH precisa desenvolver um conjunto de medidas para provar sua contribuição estratégica, uma vez que é a avaliação que permite o controle dos custos, dos processos e dos resultados, bem como a análise dos benefícios trazidos pelos investimentos (Becker *et al.*, 2001).

Este estudo poderá contribuir para a construção do conhecimento teórico sobre o tema, possibilitando a ampliação de um referencial teórico mais consistente para a identificação e avaliação das práticas de recursos humanos nas empresas. Ao realizar revisão sobre os trabalhos nacionais e internacionais sobre a mensuração e avaliação de resultados de ARH, Lacombe (2006, p. 16) conclui que:

[...] embora a avaliação e mensuração de resultados em RH seja uma questão relevante para o estudo do campo, as pesquisas sobre o tema ainda não conseguiram apresentar resultados que permitissem a definição de um modelo teórico abrangente, que desse conta das múltiplas facetas envolvidas na gestão de pessoas nas organizações.

Especificamente, no Brasil, ainda são poucas as pesquisas desenvolvidas sobre o tema, principalmente no que diz respeito aos procedimentos utilizados pelas empresas para a avaliação e mensuração dos resultados das práticas de RH (Lacombe, 2006). Portanto, este trabalho supre essa lacuna, podendo contribuir na geração de reflexões teóricas e empíricas.

Em termos práticos, o mapeamento do que está sendo realizado pelos profissionais de RH para mensurar os resultados de suas práticas em empresas de Sete Lagoas-MG poderá contribuir para atuação da ARH, permitindo uma reflexão sobre as suas práticas e a forma de mensuração, em confronto com as proposições teóricas. Para esta autora, esse mapeamento possibilitará a melhoria de sua atuação como profissional de RH.

Dessa forma, esta dissertação atende aos requisitos de um mestrado profissional em Administração, trazendo contribuições tanto para a academia quanto para as empresas pesquisadas. Está inserida na linha de pesquisa Inovação e Organizações, do Núcleo de Estudos em Organizações e Gestão de Pessoas (NEOGEP) do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo. Traz complementaridade a outros trabalhos já desenvolvidos, ou em andamento, sob a orientação da Professora Vera L. Cançado, coordenadora do projeto de pesquisa Desafios em Gestão de Pessoas (Apêndice A), demonstrando adesão à referida linha de pesquisa.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. Este primeiro, a Introdução, especifica a relevância do tema, o problema de pesquisa e os objetivos. O segundo capítulo, Referencial teórico, discute a evolução da ARH, sua perspectiva estratégica, as práticas de ARH e as técnicas para avaliar e mensurar seus resultados. O terceiro capítulo descreve a metodologia de pesquisa, apresentando a caracterização da pesquisa, o quadro de referência e as técnicas de coleta e de análise de dados. No quarto capítulo são apresentados os resultados da análise qualitativa. Por fim, o capítulo cinco aborda as considerações finais, as limitações do estudo e sugestões para novas pesquisas. Seguem-se as referências e os apêndices.

2 Referencial Teórico

Este capítulo trata da administração de recursos humanos (ARH) a partir de sua evolução histórica, bem como sua perspectiva estratégica. Em seguida, discute-se a mensuração da ARH, seus conceitos e sua evolução e, posteriormente, os modelos de mensuração das práticas de RH.

2.1 Administração de recursos humanos (ARH)

2.1.1 Evolução da ARH no Brasil

A expressão ARH, que vem sendo substituída pela expressão gestão de pessoas a partir do final do século XX, ainda hoje é a mais utilizada para se referir ao modo de se lidar com as pessoas nas empresas. E, apesar de constituir uma evolução das áreas que, no passado, eram denominadas como administração de pessoal ou relações industriais, ressalta a percepção de que as pessoas que trabalham nas empresas são consideradas como recursos, assim como os materiais e financeiros (Davel & Vergara, 2001; Gil, 2009). Como campo teórico, a ARH vem sendo estudada por meio de uma visão racional, objetiva e normativa, na qual as pessoas, historicamente, têm sido tratadas como recursos disponíveis para a produtividade das empresas (Davel & Vergara, 2001).

É grande a dificuldade de se traçar uma linha histórica da função de recursos humanos nas empresas, dadas as constantes mudanças que marcam sua trajetória (Wood Jr., 2004). A literatura informa que, no Brasil, a evolução da ARH pode ser compreendida e relacionada ao desenvolvimento histórico e aos períodos evolutivos das atividades econômicas no país (Barbosa, 2005; Dutra, 2002; Fischer, 2002; França, 2014; Gil, 2009; Wood Jr., 2004). Para cada contexto, histórico ou setorial, são encontrados diferentes modelos de gestão a partir dos quais a empresa se estrutura em princípios, estratégias, políticas e práticas/processos de RH (Fischer, 2002).

No Brasil, a ARH evoluiu de atividades operacionais e baseadas na legislação para atividades corporativas e estratégicas, correspondendo às mudanças ocorridas no

cenário econômico e social do país, a partir de 1930, conforme apresentado na Figura 1, elaborada a partir de Barbosa (2005), Dutra (2002), Fischer (1998, 2002), França (2014), Gil (2009), Wood Jr. (2004):

Período	Fase	Características
Década de 1930	Pré-jurídico trabalhista	<ul style="list-style-type: none"> – Inexistência de legislação trabalhista e departamento pessoal; – descentralização das funções de RH.
Décadas de 1930 a 1950	Burocrática	<ul style="list-style-type: none"> – Advento da legislação trabalhista; – surgimento do departamento pessoal para controle dos empregados e cumprimento das exigências legais.
Décadas de 1950 a 1960	Tecnicista	<ul style="list-style-type: none"> – Implementação dos subsistemas de RH; – preocupação com a eficiência e o desempenho.
Décadas de 1960 a 1980	Sistêmica	<ul style="list-style-type: none"> – Surgimento da gerência de RH; – integração dos enfoques administrativo, estruturalista e comportamental.
Décadas de 1980 e 1990	Transformativa	<ul style="list-style-type: none"> – Reformas estruturais profundas; – descentralização da ARH; – movimento da qualidade.
Décadas de 1990 a 2000	Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> – Intensificação dos esforços de adaptação às necessidades da empresa; – contribuição para o negócio e estratégias da empresa.
A partir da década de 2000	Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> – Postura voltada para agregação de valor para o negócio e para os clientes; – conjunto de práticas ideais recomendáveis para as organizações que buscam tornarem-se competitivas: trabalho em equipe; gestão da qualidade; programas de qualidade de vida e segurança no trabalho.

Figura 1 - Transformação da ARH no Brasil.

Fonte: elaborado a partir de Barbosa, A. C. Q. (2005). Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. *Revista de Administração de Empresas* – Edição Especial Minas Gerais, 45, pp. 121-126; Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas; Fischer, A. L. (1998). *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares* (Tese de Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo; Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M. T. L. (2002). *As pessoas na organização*. (cap. 1, pp. 11-34). São Paulo: Gente; França, A. C. L. (2014). *Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas; Gil, A. C. (2009). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas; Wood Jr., T. (2004). *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas.

O período conhecido como pré-jurídico-trabalhista – início do século XX até a década de 1930 – é caracterizado pela inexistência de legislação trabalhista e de uma área que se responsabilize pelo gerenciamento de pessoas (França, 2014;

Wood Jr., 2004). Nesse período, não era necessária a estruturação da ARH em funções, uma vez que a mão de obra era abundante e não havia legislação que disciplinasse as relações de trabalho, nem preocupação com uma gestão estruturada. Além disso, as pessoas não exerciam pressões sobre as organizações, pois eram pouco organizadas (Dutra, 2002). As atividades de ARH restringiam-se aos cálculos da compensação a que os trabalhadores faziam jus pelo trabalho prestado (Gil, 2009).

Entre as décadas de 1930 e 1950, o período burocrático foi caracterizado pelo surgimento da legislação trabalhista e do departamento de pessoal, voltado para a rotina de controle dos empregados (França, 2014; Wood Jr., 2004). O governo de Getúlio Vargas promoveu grandes intervenções nas questões trabalhistas, como a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio e do Departamento Nacional do Trabalho, com o objetivo de ocupar-se dos problemas trabalhistas e promover medidas de previdência social e melhoria nas condições de trabalho. O período caracterizou-se por leis que disciplinavam as relações de trabalho que, em 1943, deram origem à Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), e pelo surgimento das estruturas sindicais, formando-se uma estrutura jurídica para mediar os conflitos entre capital e trabalho.

Na mesma época houve o fortalecimento da atividade industrial no país. Esses fatos levaram as empresas a buscar estruturar a ARH dentro das exigências legais, incluindo a seção de pessoal. A atividade da ARH resumia-se em atender às exigências legais (Dutra, 2002; Gil, 2009; Wood Jr., 2004). O departamento de pessoal tratava os empregados como um fator de produção, cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos demais fatores de produção. A preocupação da ARH era com processos que fizessem com que o homem trabalhasse de maneira mais eficiente, visando à produtividade (Fischer, 1998, 2002).

Os anos de 1950 a 1960, denominados de período tecnicista, foram marcados pelo surgimento dos polos industriais. A ARH já era composta de atividades conceituadas como sistemas de recursos humanos: recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, programas de cargos e salários. Essa fase foi marcada

pela preocupação com a eficiência e com o desempenho (França, 2014; Wood Jr., 2004). Empresas multinacionais foram incentivadas a se instalarem no país, trazendo práticas baseadas nos paradigmas taylorista-fordista. Esse momento marcou o início de uma gestão de pessoas profissionalizada no país (Dutra, 2002). Com o crescimento das empresas, surgiram novas oportunidades de emprego e elevou-se o nível de qualificação, bem como o nível de conscientização dos trabalhadores. Tais mudanças passaram a requerer um novo profissional para gerenciar os problemas de pessoal, criando-se os departamentos de Relações Industriais (Gil, 2009).

A abordagem sistêmica, compreendida entre as décadas de 1960 e 1980, mostra o surgimento dos cargos de gerência de recursos humanos, cuja responsabilidade estava voltada para a integração entre os objetivos da organização e as expectativas dos empregados. Surgiram políticas governamentais voltadas para a modernização tecnológica, apoiada por incentivos fiscais, tais como a Lei de Incentivo Fiscal aos Programas de Treinamento, o Programa de Alimentação do Trabalhador, o Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho e a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (França, 2014; Wood Jr., 2004). Muitas empresas passaram a dar mais atenção a certas atividades de recursos humanos até então pouco consideradas, como treinamento e desenvolvimento e cargos, salários e benefícios (Gil, 2009). Predominou, então, a escola de relações humanas, cujo foco principal era no comportamento humano, como matriz de conhecimento em RH. Elementos importantes considerados foram as relações interpessoais, avaliação de desempenho, motivação e liderança (Fischer, 2002). A influência da Escola de Relações Humanas possibilitou que as empresas adotassem, com mais frequência, a expressão ARH, substituindo administração de pessoal e relações industriais (Rodrigues, Pedroso, Rodrigues & Fischer, 2010).

Entre as décadas de 1980 e 1990, denominadas período das relações industriais integradas ou fase transformativa, enfatizou-se o alinhamento entre as rotinas de pessoal, estrutura organizacional e comportamento individual. O ritmo de modernização da administração, incluindo a ARH, diminuiu (França, 2014; Wood Jr., 2004). Eram realizados treinamentos que visavam à formação de líderes e equipes, além das discussões sobre as doenças relacionadas ao trabalho. Utilizavam-se

metodologias como o *downsizing*, as demissões em massa e a entrada de novas tecnologias nos processos produtivos e administrativos. O livro “A loucura do trabalho”, de Dejours, lançado no Brasil em 1986, estimulou os estudos no âmbito da saúde mental dirigida para o trabalho.

A partir de 1990, em função das reformas estruturais, a função de recursos humanos passou a buscar novas identidades e denominações, como gestão de pessoas e gestão de talentos. As áreas, os empregos e a própria organização passaram a ter sua existência e permanência mantidas (ou não) a partir da qualidade e da competitividade (França, 2014; Wood Jr., 2004).

Ainda a partir da década de 1990 ao início do século XXI, o caráter estratégico passou a ser considerado na modelagem da ARH. Mesmo ao final da década de 1970 e início dos anos 1980, a ARH já começava a ser pensada de forma menos técnica e assistencial, mais voltada para o negócio da empresa. Esse caráter estratégico, atrelado ao acirramento da competitividade, imputou à ARH e a seus profissionais mudanças cada vez mais intensas, exigindo desenvolvimento e participação efetiva no negócio e reforçando a necessidade de mensuração das práticas de RH (Rodrigues *et al.*, 2010).

A administração de recursos humanos passou a sofrer pressões tanto devido aos interesses dos *stakeholders* quanto às pressões situacionais. A busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de RH intensificou os esforços de adaptação da ARH, contrapondo-se às soluções padronizadas. Não era mais possível pensar em soluções capazes de atender a qualquer organização; as práticas de RH deixaram de ser gerais para tornarem-se uma questão estratégica de cada negócio, deixando de ser prescritíveis e genéricas para tornarem-se elemento de diferenciação (Fischer, 1998, 2002). A expressão administração estratégica de recursos humanos surgiu não só como uma crítica ao papel funcional/burocrático da área, mas como uma necessidade de orientação para o planejamento de ações cujo foco, em relação às pessoas, mudou do controle para o comprometimento (Albuquerque, 2002).

A partir dos anos 2000, a ARH passou a adotar conceitos de diferentes áreas do conhecimento, de maneira a alinhar-se às estratégias organizacionais e de atender aos negócios da organização. Nessa mesma época, a competitividade passou a ser um tópico recorrente na literatura – estratégia competitiva, vantagem competitiva, reengenharia, reestruturação, competências essenciais – e a exigir da ARH nova postura dirigida para a agregação de valor ao negócio e para os clientes. Essas novas tendências implicaram mais envolvimento das pessoas, destacando-se no final da década de 1990 questões como o trabalho em equipe, gestão da qualidade, programas de qualidade de vida e segurança no trabalho (Fischer, 1998, 2002). A internacionalização das práticas, o desafio da legislação, o avanço tecnológico e as mudanças políticas passaram a fazer parte das estratégias de recursos humanos (Ulrich, Allen, Brockbank, Younger & Nyman, 2011). Nova ênfase foi dada à estratégia de negócios e à importância dos sistemas de RH, reconhecendo o impacto do alinhamento desses sistemas com o esforço de implementação da estratégia da empresa e da avaliação da qualidade desse alinhamento (Becker *et al.*, 2001).

Pode-se concluir que a ARH é uma expressão que, desde a década de 1960, vem substituir as até então utilizadas no ambiente organizacional – administração de pessoal e relações industriais (Gil, 2009) –, até chegar à utilização da terminologia gestão de pessoas, que reflete uma concepção acerca das pessoas que trabalham nas organizações não mais com a visão de empregados ou funcionários, mas sim de cooperadores ou parceiros (Dutra, 2002). No entanto, embora a ARH, no Brasil, tenha evoluído em resposta às mudanças sociais e econômicas, a designação gestão de pessoas parece ser ainda uma tendência que se manifesta mais no meio acadêmico e menos nas empresas (Gil, 2009). Nas empresas, ainda é mais comum a utilização das nomenclaturas sistema, função, área ou setor de administração de recursos humanos (Fischer, 1998), razão pela qual o termo utilizado neste trabalho será ARH.

Tendo em vista os objetivos desta pesquisa, na seção seguinte serão discutidas as práticas da ARH, seguida da perspectiva estratégica.

2.1.2 Práticas da ARH

As empresas dependem do desempenho humano para seu sucesso, desenvolvendo modelos de gestão para organizar a forma de atuar sobre o comportamento das pessoas. Os modelos de administração de recursos humanos ou de gestão de pessoas podem ser definidos como o conjunto de princípios, políticas, processos e práticas que pautam as relações pessoas/empresa. Os princípios são os valores e crenças básicas; as políticas estabelecem diretrizes de atuação; já os processos e práticas são as ações previamente determinadas que devem ser orientadas pelos princípios e pelas políticas. É necessário que as empresas definam esses princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos para que, estrategicamente orientados, estabeleçam os padrões de comportamento que sejam coerentes com o seu negócio (Fischer, 2002).

Entende-se a ARH como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (Dutra, 2002, p. 17). A literatura traz diversas nomenclaturas para o que seriam as práticas de ARH: ações, dimensões, processos, atividades, sistemas, técnicas e funções de RH (Demo, 2010). A falta de delimitação em relação à nomenclatura pode levar à definição inadequada dos resultados que se espera obter das práticas, verificando-se que a denominação mais utilizada são práticas de ARH (Lacombe, 2006), que será adotada nesse estudo.

Dutra (2002) faz a seguinte distinção entre políticas e práticas de RH: as políticas são os princípios e diretrizes que delimitam as decisões das empresas e o comportamento das pessoas em relação a elas. As práticas são as técnicas, os procedimentos e os métodos adotados pelas empresas para a tomada de decisões e para nortear suas ações interna e externamente. Quando agrupadas, transformam-se em processos que objetivam conciliar os interesses entre as pessoas e a empresa (Figura 2):

Políticas	Processos	Práticas
Oferecer suporte às ações de movimento das pessoas.	Movimentação	<ul style="list-style-type: none"> – Captação; – internalização; – transferências; – promoções; – expatriação; – recolocação.
Estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da empresa.	Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> – Capacitação; – carreira; – desempenho.
Estabelecer parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas que estabelecem alguma relação com a empresa.	Valorização	<ul style="list-style-type: none"> – Remuneração; – premiação; – serviços; – facilidades.
Integrar a ARH aos demais setores da empresa.	Apoio	<ul style="list-style-type: none"> – Informações; – comunicação; – relações sindicais; – relações com a comunidade.
Conjuntos de compromissos entre pessoas e empresa.	Bases Estruturais	<ul style="list-style-type: none"> – Clima; – saúde; – segurança – ergonomia.

Figura 2 - Práticas da ARH.

Fonte: elaborado a partir de Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas* (Cap. 2, p. 42-60). São Paulo: Atlas.

O processo de movimentação de pessoas tem caráter de mudança, de movimento físico (local de trabalho, vínculo empregatício, posição profissional, etc.), que pode ocorrer na empresa ou no mercado de trabalho. Está ligado às práticas de planejamento, atração, socialização, reposicionamento e recolocação. Os processos de desenvolvimento estão vinculados não só às pessoas, mas também à empresa, permitindo manutenção e/ou aumento do diferencial competitivo. Os processos de valorização de pessoas são entendidos como recompensa às pessoas pelo seu trabalho ou como o atendimento de suas expectativas e necessidades, por exemplo, econômicas, de crescimento pessoal e profissional, de reconhecimento. Atividades de apoio compreendem as ações que não são exclusivas da ARH, mas que são fundamentais para que ela seja efetiva. As bases estruturais permitem o estabelecimento dos compromissos mútuos traduzidos nas políticas e práticas ligadas à preservação biopsicossocial e às dinâmicas intergrupais que assegurem um ambiente saudável de trabalho (Dutra, 2002).

Gil (2009), por sua vez, caracteriza a ARH como um conjunto de atividades (ou práticas) que são agrupadas em categorias amplas denominadas sistemas (Figura 3):

Sistemas	Práticas
Suprimento ou agregação	<ul style="list-style-type: none"> – Identificação das necessidades de pessoal; – pesquisa de mercado de recursos humanos; – recrutamento; – seleção.
Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> – Análise e descrição de cargos; – planejamento e alocação interna de recursos humanos.
Compensação ou manutenção	<ul style="list-style-type: none"> – Salários; – benefícios; – carreiras; – higiene e segurança no trabalho; – relações com sindicatos.
Desenvolvimento ou capacitação	<ul style="list-style-type: none"> – Treinamento e desenvolvimento de pessoal; – desenvolvimento e mudança organizacional.
Controle ou monitoração	<ul style="list-style-type: none"> – Avaliação de desempenho; – banco de dados; – sistemas de informações gerenciais; – auditoria de recursos humanos.

Figura 3 - Subsistemas da ARH.

Fonte: Gil, A. C. (2009). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais* (cap. 1, p. 25). São Paulo: Atlas.

O sistema de suprimento refere-se às atividades cujo fim é incluir as pessoas na organização. O sistema de aplicação envolve as atividades relacionadas ao desenho das funções que as pessoas irão desenvolver na empresa. O sistema de capacitação traz as atividades destinadas ao desenvolvimento profissional das pessoas. O sistema de manutenção abrange as atividades cujo fim é criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias à atuação das pessoas. O sistema de controle refere-se às atividades relacionadas ao monitoramento das pessoas e à verificação dos resultados do seu trabalho. Como esses sistemas referem-se às atividades clássicas da ARH, novas atividades, surgidas na década de 1990, como motivação, comunicação e liderança, não estão incluídas neles (Gil, 2009).

Tanure, Evans & Pucik (2007) destacam que a ARH tem seus fundamentos em tarefas básicas, conforme apresentado na Figura 4, que são vitais ao bom

desempenho da área e que, se estruturadas de maneira consistente, podem contribuir para o resultado organizacional.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> - Mão de obra ou planejamento de RH - Recrutamento - Gestão de oportunidades iguais - Transferências internacionais - Dispensa e recolocação
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> - Indução - Treinamento (em serviço e fora do serviço) - Análise de desempenho e de potencial - Desenvolvimento de liderança
GESTÃO DE CARREIRA
<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento de carreira - Orientação e acompanhamento - Gestão de sucessão
GESTÃO DE DESEMPENHO
<ul style="list-style-type: none"> - Gestão da motivação e do comprometimento dos empregados (inclusive de políticas como a de portas abertas e a de alavancagem de novas atitudes) - Avaliação do emprego - Objetivo/estabelecimento de padrões e orçamento - Mensuração do desempenho - Avaliação de desempenho
GESTÃO DE RECOMPENSAS
<ul style="list-style-type: none"> - Remuneração e benefícios - Recompensas informais - Gestão da vida pessoal x profissional
RELAÇÕES INDUSTRIAIS E DE TRABALHO

Figura 4 - Fundamentos da GRH.

Fonte: Tanure, B., Evan, P. & Pucik, V. (2007). *Gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais* (Cap. 2, p. 24). São Paulo: Campus.

Essas práticas demonstram a necessidade de que as empresas recrutem pessoas para atender às suas necessidades de trabalho, planejem os trabalhos por meio da gestão de desempenho, desenvolvam ou orientem as pessoas, remunerem-nas e recompensem-nas adequadamente, seguindo as determinações legais e pressões ambientais de cada país. O desempenho organizacional poderá ser prejudicado se essas práticas não forem executadas de maneira adequada (Tanure *et al.*, 2007).

Outra abordagem para análise das políticas e práticas da ARH se dá por meio de um esquema que, segundo Barbosa (2005), analisa as relações entre a empresa e as pessoas a partir de dois eixos: um que vai do tradicional ao moderno e outro que vai do comportamental à reflexiva/crítica (Figura 5):

Abordagens	Tradicional	Intermediária	Moderna
Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança - Motivação - Qualidade de vida - Estresse 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão do conhecimento - Aprendizagem
Funcional	<ul style="list-style-type: none"> - Cargos e salário - Desempenho - Treinamento - Desenvolvimento - Recrutamento e seleção - Carreiras - Rotinas de pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneração variável - Participação nos lucros e resultados - Novos formatos de carreira 	<ul style="list-style-type: none"> - Competências - Capital humano - Capital intelectual
Reflexiva/Crítica	<ul style="list-style-type: none"> - Relações de trabalho - Negociação coletiva - Poder - Conflitos - Relações sindicais 	<ul style="list-style-type: none"> - Psicopatologia do trabalho - Cultura da empresa - Gerência da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Subjetividade no trabalho

Figura 5 - Abordagens da ARH.

Fonte: Barbosa, A. C. Q. (2005). Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. *Revista de Administração de Empresas* – Edição Especial Minas Gerais, 45, p.125.

A abordagem comportamental é uma forma de enxergar a ARH com forte ênfase nas pessoas e nas relações entre elas. A abordagem funcional traz as diversas atividades que compõem a prática cotidiana da ARH. A abordagem reflexiva/crítica considera os aspectos subjetivos da ARH. A abordagem tradicional traduz as práticas de RH tidas como usuais – recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, gestão de carreiras e cargos e salários, motivação e qualidade de vida no trabalho; a intermediária refere-se aos avanços nas políticas e práticas de RH e a moderna traz esforços acadêmicos e profissionais para compreensão da ARH (Barbosa, 2005).

As propostas apresentadas para entendimento do que sejam as práticas da ARH (Barbosa, 2005; Dutra, 2002; Gil, 2009; Tanure *et al.*, 2007) partem do princípio de que elas se constituem como atividades exercidas pelos profissionais de RH para concretizar suas ações relacionadas à gestão das pessoas. No entanto, enquanto Dutra (2002), Gil (2009) e Tanure *et al.* (2007) focam as atividades clássicas e/ou cotidianas, cujos objetivos relacionam-se à movimentação, capacitação, valorização, apoio e controle das pessoas, Barbosa (2005) amplia esse entendimento, relatando práticas que incluem os aspectos comportamentais e subjetivos, ressaltando práticas relacionadas à gestão do conhecimento, à aprendizagem, à gestão por competências e à subjetividade no trabalho. Para Tanure *et al.* (2007), essa visão tradicional, baseada em práticas que são vistas de maneira isolada, desconsidera

que a contribuição das práticas da ARH para o desempenho das empresas tende a ser maior quando consideradas em conjunto.

Para fins desta pesquisa, em função dos seus objetivos e conhecimento prévio sobre as práticas nas empresas pesquisadas, são descritas algumas das abordagens tradicionais e funcionais da ARH, conforme classificação de Barbosa (2005) e Tanure *et al.* (2007), ou de movimentação, desenvolvimento e valorização, de acordo com Dutra (2002), ou de suprimento, capacitação e manutenção, como apregoa Gil (2009). E, na seção seguinte, é dado foco à abordagem estratégica.

O recrutamento e seleção (R&S) abriga atividades que visam ao preenchimento de vagas em aberto na empresa, por meio de procedimentos de admissão de pessoal. O R&S deve estar integrado à estratégia de negócios, buscando profissionais que agreguem valor e determinem um diferencial de qualidade para as empresas (Dutra, 2002; França, 2014). O recrutamento trata-se de um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capacitados para ocupar cargos/vagas na empresa. É um sistema de informação por meio do qual a empresa divulga e oferece oportunidades de emprego para candidatos que, potencialmente, possuam características desejadas pela empresa. Resume-se em duas formas básicas: interno e externo.

O recrutamento interno consiste na atração, para outras vagas, de pessoas que já trabalham na empresa. E traz como vantagens alto grau de segurança e confiabilidade para a empresa, motivação para as pessoas que já trabalham na empresa, diminuição da rotatividade e melhor aproveitamento do potencial humano existente na empresa. Por sua vez, o recrutamento externo busca, no mercado de trabalho, candidatos que não têm vínculo direto com a empresa. Esse tipo de recrutamento traz como vantagens a introdução de novas experiências, a renovação da cultura organizacional e mais interação da empresa com o mercado (França, 2014; Gil, 2009; Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006).

A seleção é uma prática que visa a escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que tenham mais probabilidades de ajustar-se e melhor desempenhar o cargo vago. Consiste em um processo de comparação, escolha e tomada de

decisão, tendo em vista que, de um lado, têm-se as exigências da vaga e, de outro, uma diversidade de pessoas com características diferentes (França, 2014; Gil, 2009; Sousa *et al.*, 2006).

As práticas de R&S devem pautar-se na máxima de que as pessoas constituem um ativo importante para a organização e que falhas na sua execução podem comprometer as demais práticas e ações de gestão (Rodarte, 2012).

Treinamento e desenvolvimento (T&D) referem-se a práticas de aprendizagem e/ou capacitação cujo objetivo é desenvolver competências que tornem as pessoas mais produtivas, criativas e inovadoras. O treinamento é uma capacitação de curto prazo que objetiva melhorar competências atuais das pessoas; já o desenvolvimento é um processo de aprendizagem de médio/longo prazo cujo objetivo é desenvolver, nas pessoas, habilidades futuras (França, 2014; Gil, 2009; Vargas, 1996).

Para atender aos objetivos da empresa, as práticas de T&D devem seguir as etapas de diagnóstico, planejamento, execução e avaliação. O diagnóstico visa a identificar, de acordo com os objetivos do negócio, as necessidades de capacitação; as fases de planejamento e execução objetivam desenhar e implementar as melhores estratégias para que o aprendizado ocorra; e a fase de avaliação busca identificar se houve aquisição/mudança de competências ou comportamentos após o processo (França, 2014; Gil, 2009).

A administração de cargos e salários (ACS) constitui-se como prática de recompensas que a empresa define como retribuição às pessoas pelo trabalho realizado como ocupante de determinado cargo.

Um sistema de remuneração pode ser definido como um conjunto de práticas que encorajam, reforçam e recompensam as pessoas pelo desenvolvimento de atividades específicas, podendo ser composto de recompensas monetárias ou sociais (Ré & Ré, 2010). Traz como benefícios o fortalecimento da cultura, a atração e retenção de pessoas mais bem capacitadas, tornando-se fonte de motivação (França, 2014; Gil, 2009; Sousa *et al.*, 2006). No contexto de competitividade atual, os conceitos e princípios da ACS precisam voltar-se para a valorização das pessoas

que trabalham nas empresas, devendo estar orientadas para atração, desenvolvimento e retenção dos melhores profissionais necessários à condução do negócio. A ACS precisa migrar de uma estrutura salarial fixa para uma estrutura de salários variáveis, fortalecendo os aspectos motivadores visando melhorar desempenho e gerar resultados para a empresa (Pontes, 2005).

Além dos sistemas de remuneração, as empresas precisam oferecer oportunidades de carreira a seus empregados. A administração e desenvolvimento de carreiras não deve ser entendida “como uma moldura na qual as pessoas devem obrigatoriamente encaixar-se”, mas sim como uma estrutura de opções e/ou possibilidades que servem de suporte para as pessoas planejarem suas carreiras nas empresas (Dutra, 2002, p. 103). O conceito de carreira, apesar de focar o indivíduo e suas necessidades, não deve centrar-se apenas na perspectiva individual, mas sim na análise da relação indivíduo/organização, razão pela qual o termo utilizado para tratar dessas práticas é o de desenvolvimento de carreiras. Entende-se por essa prática, uma forma de avaliação, alinhamento e conciliação entre as necessidades, oportunidades e mudanças – organizacionais e individuais (Sousa *et al.*, 2006). Oferece instrumentos e metodologia para o planejamento individual da carreira e para a estruturação de desenvolvimento profissional e pessoal; e para as empresas, a possibilidade de integração e harmonização do conjunto de políticas e práticas de administração de pessoas e da organização (Dutra, 2002).

Em se tratando das práticas da ARH, uma das questões mais difíceis é definir o que é desempenho e como avaliá-lo. Para Dutra (2002, p. 162), desempenho é definido “como o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio” e pode ser dividido em três dimensões que interagem entre si: o desenvolvimento, o esforço e o comportamento. Em uma orientação de curto prazo, normalmente as empresas dão mais ênfase ao esforço e ao comportamento. As empresas que estimulam o desenvolvimento das pessoas estão orientadas para o desempenho a médio e longo prazos (Dutra, 2002). A avaliação do desempenho pode ser considerada uma das práticas mais críticas da ARH (Sousa *et al.*, 2006). Tradicionalmente, as práticas de avaliação de desempenho, assim como as demais práticas da ARH, eram aplicadas com o intuito de controlar as pessoas, classificando-as quanto ao resultado de seu trabalho, quando, na verdade, deveria

priorizar a definição de metas e *feedback* (França, 2014; Ré & Ré, 2010). Entre os objetivos da avaliação de desempenho estão: cumprimento dos objetivos estratégicos da empresa; potencialização da inovação e promoção da adaptação à mudança organizacional; superação dos desempenhos médios e alteração de comportamentos (Sousa *et al.*, 2006).

No Brasil, em função das transformações no cenário nacional, desde os anos de 1990 observam-se demandas por práticas de ARH cada vez mais alinhadas ao negócio e capazes de agregar vantagem competitiva (Fischer, 1998, 2002). No entanto, as estratégias buscadas pelas empresas nesse período visavam, prioritariamente, a driblar as altas taxas de inflação e os inúmeros planos e choques econômicos, obrigando as empresas a adotarem estratégias de enxugamento e redução de custos (Fischer, 1998; Tonelli, 2002). Nesse âmbito, as funções vistas como mais importantes dentro da área de recursos humanos eram recrutamento e seleção, benefícios, treinamento e de departamento pessoal. Eram privilegiadas, então, as atividades mais burocráticas e, na prática, ainda não era notada preocupação com a tradução de planejamento estratégico (Tonelli, 2002).

As práticas da ARH, ao longo das últimas décadas, vêm evoluindo, principalmente, no sentido de se atrelarem aos objetivos organizacionais, de efetivamente contribuir para o negócio da organização. Vem ocorrendo nas empresas a transição de um modelo funcional/operacional para um modelo estratégico, no qual a ARH passa a ser vista como um parceiro empresarial, desempenhando papéis que possam contribuir para os resultados da empresa (Ulrich, 1998), tema discutido na seção seguinte.

2.1.3 A perspectiva estratégica da ARH

A mudança é uma constante no mundo corporativo e vem acontecendo em velocidade crescente, o que traz impactos sobre os processos, competências e expectativas de resultados da área de RH (Ulrich, 1998; Ulrich *et al.*, 2011). Para os profissionais de RH adicionarem valor à empresa, precisam responsabilizar-se tanto por metas qualitativas quanto quantitativas, de curto e longo prazo. Precisam desempenhar papéis cada vez mais complexos e até mesmo paradoxais. Para tal,

Ulrich (1998) desenvolveu uma estrutura de papéis para o profissional de RH que vai do foco operacional ao estratégico e cujas atividades vão da administração de processos à administração de pessoas (Figura 6).



Figura 6 - Papéis de RH na construção de uma organização competitiva.

Fonte: Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos* (Cap. 2, p. 40). São Paulo: Futura.

Os dois eixos (foco e atividade) delineiam quatro papéis principais do RH. Cada papel, para que seja compreendido, deve ser considerado a partir dos resultados a serem atingidos, da imagem que o caracteriza (metáfora) e das atividades que o profissional de RH deve executar no desempenho do papel, conforme apresentado na Figura 7:

Papel/Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de estratégias de RH	Execução da estratégia	Parceiro estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: "diagnóstico organizacional"
Administração da infraestrutura da empresa	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista administrativo	Reengenharia dos processos de organização: "serviços em comum"
Administração da contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder os funcionários: "prover recursos aos funcionários"
Administração da transformação e da mudança	Criação de uma organização renovada	Agente da mudança	Gerir a transformação e a mudança: "assegurar capacidade para mudança"

Figura 7 - Definição dos papéis de RH.

Fonte: Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos* (Cap. 2, p. 41). São Paulo: Futura.

A atuação dos profissionais no papel de administração de estratégias de recursos humanos deve centrar-se no ajuste de suas estratégias e práticas à estratégia empresarial, ajudando a garantir o sucesso e contribuindo para que a organização atinja seus objetivos. O termo parceiro estratégico “passou a ser o termo adotado para os profissionais de RH que ajudam a realizar metas empresariais” (Ulrich, 1998, p. 75).

O papel de administração da infraestrutura da empresa exige que os profissionais de RH desenvolvam processos eficientes para as atividades de contratar, treinar, avaliar, premiar e promover os funcionários da empresa. Apesar desse papel parecer com a ARH tradicional, há uma diferença fundamental, pois está focado na estratégia da empresa e há uma reengenharia na própria função, de maneira a agregar valor à empresa (Ulrich, 1998).

Gerir a contribuição dos funcionários é um papel que implica o envolvimento dos profissionais de RH nos problemas, preocupações e necessidades cotidianas das pessoas, principalmente nas empresas na quais o capital intelectual é fonte crucial de valor para a empresa. É de fundamental importância a atuação do gerente de linha, responsável pela gestão de sua equipe, com o suporte e auxílio da ARH (Ulrich, 1998).

O quarto papel – administração da transformação e da mudança – identifica os profissionais de RH como “guardiões e catalisadores” das transformações culturais. Ao mesmo tempo em que o RH impulsiona para inovação, ele resguarda as tradições que mantêm os valores e a história da organização (Ulrich, 1998).

Para que seja eficiente, é necessário que o profissional de RH desempenhe os quatro papéis, podendo ser especialista numa função, enquanto compreende e apoia as demais (Ulrich *et al.*, 2011). Ao atuar como um parceiro empresarial, o RH possibilita ao gestor desempenhar o seu papel junto à equipe, contribuindo para a potencialização do resultado empresarial.

Considerando que as estratégias realizam-se por intermédio do desempenho das pessoas, a ARH deve ter responsabilidade compartilhada com os gestores de linha.

Os profissionais de ARH da empresa têm o papel de oferecer assessoria e consultoria para os gestores de linha que, por sua vez, estão envolvidos diretamente nas práticas da ARH por serem, na perspectiva estratégica, os responsáveis pelos resultados de seus subordinados (Ré & Ré, 2010; Wagner III & Hollenbeck, 2012). Para ser um bom gestor, é necessário tornar-se líder do time ou incentivador do grupo, o que exige de todos os gestores a atuação como gestores de pessoas. Como a atuação do RH nas empresas deve estar alinhada ao negócio, é imperativa a necessidade de dispersão da área de recursos humanos, imputando a cada gestor a capacidade de administrar as pessoas e suas relações (Oltramari, Paula & Ferraz, 2014).

Apesar de diversas críticas feitas às proposições da gestão estratégica de pessoas (GEP), segundo Mascarenhas (2008), esse foi um marco importante no redirecionamento das atenções e dos esforços dos acadêmicos da área que, até a década de 1980, focavam sua produção científica nos aspectos técnicos das práticas de RH, sem a preocupação com suas dimensões e impactos estratégicos. Discutia-se, por exemplo, o aperfeiçoamento técnico das práticas de remuneração sem considerá-las parte de um esforço mais amplo capaz de direcionar os comportamentos para as particularidades estratégicas da empresa. Com o advento da gestão estratégica de pessoas (GEP), as práticas de RH passaram a compor as estratégias de desempenho das empresas, na busca do diferencial competitivo.

Outras pesquisas demonstram que, apesar da literatura contemporânea questionar a atuação da ARH tradicional e sugerir que ela seja mais estratégica, são encontradas deficiências na própria ARH, em termos de qualificação dos seus profissionais e quantificação de seu quadro, dificultando a migração para uma postura mais estratégica (Albuquerque & Bosquetti, 2005). César, Coda & Garcia (2006) demonstraram que a ARH, em empresas brasileiras, ainda tende a ser vista mais como operacional do que como estratégica, mesmo em empresas de grande porte, nas quais era esperado que a atuação estratégica já estivesse em estágio de execução.

O alto grau de centralização das práticas de ARH faz que os profissionais da área foquem mais em atividades cotidianas e operacionais, destinando menos tempo à

atuação estratégica, o que reflete uma ambiguidade da atuação dos profissionais da ARH no discurso e na prática (Albuquerque & Bosquetti, 2005). A própria mensuração de resultados em ARH, tradicionalmente, vinculada a medidas das práticas tidas como operacionais ou cotidianas, como as medidas de *turnover* e rotatividade, coincide com a estrutura da ARH nas empresas que tendem a se apresentar de maneira departamentalizada (Ulrich, 2000).

Tonelli (2002), em pesquisa com acadêmicos e profissionais da área de RH, identificou, a partir dos níveis hierárquicos e da divisão de funções, quatro padrões de organogramas para a estrutura de ARH: departamento de pessoal (DP) básica, estrutura intermediária, gerência de RH e diretoria de RH. Identificou, ainda, em relação às denominações para os cargos de chefia, que, além de serem variadas, nomenclaturas iguais ou próximas nem sempre correspondem a estruturas similares.

No geral, a estrutura de DP contém dois níveis hierárquicos e, em média, possui três pessoas trabalhando na área de RH. “Essa estrutura pode apresentar duas variantes: uma com um nível hierárquico único, ou seja, apenas uma pessoa é responsável por todas as atribuições da área; e outra com três níveis hierárquicos – chefe, encarregado e auxiliar” (Tonelli, 2002, p. 93).

Na estrutura intermediária, o modelo apresenta algumas características similares às de um DP, principalmente no foco que é dado às atividades mais operacionais da área de RH. Em média, existem sete profissionais atuando na área de RH. Essa estrutura, ainda que traga divisão de funções, ainda não representa uma estrutura típica de RH, uma vez que as funções tendem a ser focadas em aspectos legais e trabalhistas (Tonelli, 2002).

As empresas com gerência de RH comportam, em média, três níveis hierárquicos e 24 profissionais, sendo que as subáreas mais comuns são: departamento pessoal; medicina, higiene e segurança do trabalho; segurança patrimonial; recrutamento e seleção; e salários e benefícios. Os responsáveis pela área ocupam o cargo de gerente de RH, tendo como subordinados analistas, coordenadores ou consultores (Tonelli, 2002).

As empresas que apresentam a estrutura de ARH denominada como diretorias de RH possuem, em média, quatro níveis hierárquicos e 60 profissionais envolvidos nas atividades de RH. São empresas de grande porte geralmente com várias unidades. Mas, ainda assim, a ARH apresenta todas as funções tradicionais (Tonelli, 2002). Essa estrutura tenderia a ser mais próxima da atuação estratégica.

Resultados de pesquisas sobre o impacto das práticas de RH como diferencial estratégico e competitivo para as empresas ou estudos sobre as melhores práticas são inconclusivos. Esses estudos avaliam a existência de relação entre a adoção de determinada prática e os índices de desempenho organizacional e mostram que, mesmo que uma prática isolada possa explicar uma variação no desempenho organizacional, como as práticas tendem a ser adotadas de maneira conjunta, torna-se difícil atribuir essa variação a uma determinada prática. Fatores que independem das práticas impactam os resultados organizacionais, sendo, portanto, uma relação difícil de se estabelecer (Lacombe, 2006; Mascarenhas, 2008).

Por outro lado, não é mais possível pensar na ARH desvinculada do negócio, crescendo, então, a preocupação com a sua forma de mensuração (Rodrigues *et al.*, 2010). A fim de que contribuam para o negócio da empresa, as práticas de ARH, assim com as práticas organizacionais de forma geral, precisam ter objetivos estabelecidos, ser executadas e ter seus resultados avaliados (Lacombe, 2006; Ré & Ré, 2010). Para medir a eficiência da ARH nas organizações é necessária a criação de um sistema de mensuração para que ela possa ser vista como fonte de vantagem competitiva. Para tal, o foco do RH não deve ser apenas as práticas e sim as metas que garantem o resultado dessas práticas (Becker *et al.*, 2001; Ulrich, 1998), tema que será discutido nas próximas sessões.

2.2 Mensuração da ARH

2.2.1 Conceituação e evolução

Medir objetos e eventos deixou de ser uma mera preocupação científica, tornando-se uma atividade necessária e rotineira nas organizações. Para tanto, é essencial a existência de instrumentos adequados (Rozados, 2005). Apesar de a medição estar

presente, em diversas áreas nas empresas, desde que a Administração foi criada, a ARH conseguiu manter-se, por décadas, com poucos dados e sistemas de medição (Paschini, 2006).

Uma das dificuldades para tratar a temática mensuração em ARH parte da confusão conceitual sobre o que se espera em relação às práticas da ARH: avaliá-las ou mensurá-las? Mensurar seria quantificar em termos numéricos, enquanto avaliar corresponderia à análise dos objetivos atingidos e dos recursos envolvidos (França, 2014). Já Lacombe (2006) parece não estabelecer uma distinção entre os termos, usando-os como sinônimo, inclusive no título de seu trabalho – “Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas [...]”. Entretanto, teoricamente, ela apresenta uma distinção entre os estudos sobre os impactos das práticas de RH – nos quais utiliza com mais frequência o termo avaliar – e os estudos sobre a mensuração da contribuição de RH, citando Fitz-enz (1990), Ulrich (1998) e Becker *et al.* (2001), que buscam medir quantitativamente a contribuição das políticas e práticas de RH para os resultados da organização. Os resultados organizacionais são decorrentes das práticas de gestão e podem demonstrar o desempenho, o cumprimento das metas e o posicionamento em relação ao atingimento dos objetivos estratégicos, dependendo do uso de indicadores de desempenho pertinentes e relevantes para a empresa (Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, 2008).

Outros desafios para a avaliação das práticas de ARH são apresentados por Oliveira *et al.* (2005):

- a) Histórico dessa atividade nas empresas: não há, na maior parte das empresas, histórico de avaliação dos resultados de RH, o que dificulta o estabelecimento de uma cultura de avaliação, tornando sua contribuição uma tarefa complexa;
- b) há um mito, difundido entre muitos profissionais, de que os resultados de RH são subjetivos e, portanto, impossíveis de serem avaliados;
- c) muitos profissionais desconhecem metodologias de avaliação das práticas de RH;

- d) não há clareza quanto aos resultados que se espera alcançar a partir das práticas de RH;
- e) muitos resultados das práticas de RH podem ser influenciados por outros aspectos que fogem ao controle da gestão, como o caso da motivação dos empregados que, além de ser influenciada por práticas de gestão, pode ser influenciada, também, por aspectos pessoais;
- f) a própria formação ou experiência do profissional de RH pode se tornar um dificultador para a utilização das ferramentas quantitativas.

A avaliação enfrenta, ainda, os desafios da delimitação de ferramentas, da definição de quais resultados são esperados para a ARH e da capacitação dos profissionais de RH para sua condução. Avaliar os resultados da ARH, bem como compreender os desafios que uma avaliação traz, é, portanto, uma tarefa complexa que vem passando por transformações e que nem sempre é bem-sucedida, apesar de imperativa para a ARH, especialmente quando se trata de relacioná-la aos objetivos estratégicos da empresa (Muritiba *et al.*, 2006; Oliveira *et al.*, 2005).

Em ARH, apesar de os profissionais disporem de dados, muitas vezes eles não são analisados de forma sistêmica ou são pouco utilizados para melhoria dos processos, o que diminui a credibilidade da área, reforçando seu caráter subjetivo (Paschini, 2006).

A avaliação das práticas da RH é importante para que a empresa verifique se a prática executada levou ao atingimento dos objetivos, de forma a garantir não só a eficácia, mas também a eficiência organizacional (Lacombe, 2006). Embora a ARH ainda tenha baixa expressividade estratégica em muitas organizações (França, 2014), ela tem migrado de uma perspectiva baseada em processos para uma perspectiva baseada em resultados, tornando-se cada vez mais necessária a definição do que medir e a tradução dessas medidas em indicadores, ou seja, em informações relevantes para a organização (Barreto, Albuquerque & Medeiros, 2014).

A tentativa de se avaliar e mensurar resultados em RH tem sido tema não só na academia, mas também na prática empresarial. Até os anos de 1980, diversas

abordagens tentavam quantificar o impacto que o trabalho poderia ter no desempenho organizacional, a fim de otimizar os recursos e seus custos. As pessoas e os investimentos laborais eram considerados custos que deveriam ser minimizados. Durante grande parte do século XX, as medidas relativas às pessoas limitavam-se aos índices de produtividade, absenteísmo e *turnover* (Lacombe, 2006). A busca pela avaliação de RH tem seu marco nesses índices, mas, mesmo sendo as métricas mais utilizadas, seu impacto ainda tende a ser desconsiderado no planejamento estratégico, uma vez que esses dados muitas vezes não são representados em valores financeiros nos relatórios estratégicos das empresas (Muritiba *et al.*, 2006).

A partir de uma revisão de trabalhos sobre avaliação e mensuração em RH, Lacombe (2006) destaca que até os anos de 1980 o tema foi estudado em três abordagens: a dos economistas (*Firm-specific human capital* – SPHC); a dos contadores – a contabilidade dos recursos humanos; e a dos psicólogos industriais – a análise de utilidade. Para os economistas, as atividades de RH referem-se à capacidade de promover o valor econômico da firma, utilizando medidas que indicavam retenção de empregados com melhor desempenho e investimentos em salários compatíveis com a entrada de receitas. A análise pela ótica dos contadores mede a relação valor do trabalho *versus* ativos criados pelas atividades de RH. Pela ótica dos psicólogos industriais, procurava-se medir a contribuição econômica das atividades de RH na efetivação de mudanças nos comportamentos dos empregados, avaliando-se as funções de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e demais práticas de RH.

Analisando a cronologia dos estudos sobre o tema (Figura 8), Oliveira *et al.* (2005) concordam com essa categorização de Lacombe (2006) e citam a evolução das ferramentas de avaliação de resultados de ARH.

Década de 70/80	Década de 80/90	Década de 90/2000
Auditoria de RH: exame dos objetivos, políticas, sistemas e controles dos recursos humanos, incluindo os estudos sobre contabilização de RH (Galicia e Muñoz, 1973; Werther e Davis, 1983; Kwasnicka, 1981 e 1987).	Indicadores de avaliação de Gestão de Pessoas: a partir de indicadores quantitativos, avaliar aspectos relativos às práticas de gestão de pessoas (Fitz-Enz, 1984; Indicadores do Prêmio Nacional da Qualidade, 2001)	Sistemas de medição estratégica: atrelar os indicadores (e as práticas) de gestão de pessoas à estratégia da organização (Becker <i>et al.</i> , 2001; Kwasnicka, 1987; Fitz-Enz, 2001).

Figura 8 - Evolução das ferramentas de avaliação de resultados de RH.

Fonte: Oliveira, P. M., Muritiba, S. N. & França, A. C. L. (2005). Avaliar resultados em gestão de pessoas? Estado da arte desta prática nas empresas (p. 3). In: *Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, ENANPAD*, 29, Brasília.

Observa-se a evolução desde o sistema de auditoria das funções da ARH aos indicadores quantitativos e à ideia de um sistema que permita avaliar o alinhamento das práticas da ARH à estratégia do negócio. À medida que os termos adotados mudam, há uma evolução no sentido de considerar a avaliação não só em relação aos aspectos técnicos e operacionais da ARH, mas também seus impactos diretos e indiretos nos resultados da empresa.

Os estudos sobre a avaliação e mensuração das práticas da ARH enfatizam dois focos de pesquisas (Lacombe, 2006; Lacombe & Albuquerque, 2008): um deles busca encontrar uma prática, ou conjunto de práticas, que comprovadamente seja melhor para as empresas. Assim, ainda que não haja consenso quanto ao que sejam as práticas de RH e sobre quais resultados se espera a partir delas, esse estudo propõe uma tipologia para teorizá-las (Lacombe, 2006; Lacombe & Albuquerque, 2008; Mascarenhas, 2008):

- a) A abordagem universal ou universalista sugere a possibilidade de listar um conjunto de práticas da ARH que sejam melhores e que se apliquem a todos os tipos de empresas. Essa abordagem sustenta a ideia de que há práticas aplicáveis a todo tipo de organização;
- b) a abordagem contingencial ou contingencialista defende que, para que sejam eficazes, certas práticas da ARH são mais adequadas que outras de acordo com a estratégia e o contexto de cada empresa;
- c) a abordagem configuracional ou configuracionista indica que algumas práticas podem ser universais, enquanto outras são contingenciais. Essa abordagem visa a identificar práticas que possam maximizar a estratégia de cada

empresa. Ela configura a ARH como um sistema específico de múltiplas práticas interdependentes e de difícil imitação.

Os primeiros estudos desse foco de pesquisa utilizavam com mais frequência a abordagem universalista. Entretanto, estudos que tratam sobre as abordagens contingencialista e configuracionalista vêm ganhando visibilidade, evidenciando que algumas práticas trazem melhores resultados para determinadas empresas (Lacombe, 2006; Lacombe & Albuquerque, 2008; Mascarenhas, 2008).

O segundo foco de pesquisas objetiva desenvolver formas de se medir a contribuição que as práticas da ARH trazem para as empresas, apresentando propostas de medição quantitativas ou qualitativas para as práticas da ARH. A maioria desses estudos vem seguindo a referência do *Balanced Scorecard*, proposto por Norton e Kaplan (1996) (Lacombe, 2006; Lacombe & Albuquerque, 2008).

Segundo Lacombe (2006), mesmo que as pesquisas ainda não consigam apresentar resultados que levem a um modelo teórico abrangente, a avaliação e mensuração de resultados em RH é uma questão relevante. A mensuração em ARH visa a facilitar a administração das práticas da ARH de maneira a se estabelecer um fluxo causal entre elas e os resultados esperados pela empresa. A mensuração não só contribuiria para a verificação do atingimento dos resultados esperados pela empresa, mas também ajudaria a nortear ações futuras e a monitorar os custos relativos às pessoas na empresa. No entanto, são encontradas dificuldades quando se busca ferramentas para avaliar os resultados das práticas de ARH, sendo poucos os autores que efetivamente recomendam instrumentos e práticas para realizá-la (Rodrigues *et al.*, 2010). Como apresentado anteriormente na Figura 8, alguns estudos propõem ferramentas quantitativas para a avaliação; outros as denominam de auditoria de RH – termo que normalmente se refere ao conjunto de práticas para verificar se estão sendo executadas com eficiência (Oliveira *et al.*, 2005).

A revisão até aqui apresentada demonstra não haver clara distinção entre as terminologias avaliação e mensuração, inclusive chegando a ser utilizadas como sinônimo. Como o objetivo deste estudo está voltado para as metodologias utilizadas pelos profissionais da ARH para identificação dos resultados das práticas da ARH e

como o enfoque quantitativo (mensurar) parece ter sido o mais utilizado pelos autores, será utilizada a terminologia mensuração.

2.2.2 Modelos de mensuração das práticas de RH

Por se tratar de um assunto pouco estudado, existem poucos modelos propostos para mensuração das práticas de RH e avaliação de seus resultados (Muritiba *et al.*, 2006; Oliveira *et al.*, 2003). Autores como Assis (2012), Becker *et al.* (2001), Fitz-enz (2001), França (2014) e Lacombe (2006) são alguns dos que apresentam possibilidades de se mensurar as práticas de RH ou avaliar os investimentos em gestão de pessoas.

França (2014), ao abordar a temática, opta por apresentar as ferramentas que avaliam os investimentos feitos pela empresa na administração das pessoas:

- a) *Balanced Scorecard* aplicado à gestão de pessoas: é um método de monitoramento das atividades organizacionais por meio de indicadores quantitativos. O método, proposto por Kaplan e Norton em 1996, foi adaptado à área de RH por Becker *et al.*, em 2001. A metodologia parte da compreensão do processo de criação de valor das práticas de RH para a organização, por meio da arquitetura de RH e da projeção de um sistema de mensuração baseado na cadeia de valor para a organização;
- b) indicadores de desempenho da gestão de pessoas: cada organização deve desenvolver e implantar indicadores que coincidam especificamente com seus objetivos. Para cada atividade de RH são sugeridos indicadores que irão mostrar os custos envolvidos e os possíveis benefícios que poderão ser alcançados – cadeia de valor para o RH;
- c) indicadores do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ): a autora informa que diversas organizações utilizam os critérios do PNQ que, atualmente, se desdobram em: comprometimento da alta direção; visão de futuro de longo alcance; gestão centrada nos clientes; responsabilidade social; valorização das pessoas; gestão baseada em processos e informações; foco nos resultados; ação proativa e resposta rápida; aprendizado. O critério relacionado às pessoas avalia como as condições para o desenvolvimento

são utilizadas pela organização e quais são os esforços para criar um ambiente organizacional que conduza não só à excelência do desempenho organizacional, mas também ao crescimento pessoal;

- d) análise do valor de processo: a partir dos estudos de Fitz-enz (2001), mede-se o impacto que o capital humano tem para os processos. O processo de avaliação do retorno sobre o capital humano inicia-se com o entendimento das tarefas envolvidas na sua gestão, uma vez que o capital humano impacta os demais processos organizacionais;
- e) técnicas financeiras – demonstram a importância de se mensurar os investimentos feitos pelas empresas na ARH, avaliando-se a contribuição das suas práticas para a estratégia organizacional (França, 2014). Considerando-se que o custo com pessoal tende a exceder 40% do custo total de uma empresa, Fitz-enz (2001) destaca a necessidade de se medir o retorno sobre o investimento (ROI) do capital humano.

Tomando como referência essas ferramentas propostas por França (2014) e a evolução apresentada por Oliveira *et al.* (2005), serão discutidos alguns modelos de avaliação e mensuração centrados nas práticas da ARH e nos sistemas de mensuração estratégica.

Quando o assunto é administrar pessoas, muitos indicadores podem ser utilizados para avaliar uma prática, um conjunto de práticas ou até mesmo a ARH em si. As atividades de uma empresa são administradas com base em informações, sendo fator determinante para o sucesso da empresa, porque é a partir dela que decisões são tomadas e planos podem ser elaborados. Assim, o indicador é uma forma de traduzir a informação de maneira a adequá-la para análise e tomada de decisão, sendo que seu objetivo é expressar, de forma simples, uma situação que se deseja avaliar. Como medidores de uma atividade, o uso de indicadores viabiliza a quantificação de um processo, expressando, assim, a possibilidade de que seja medido, comparado e administrado. A utilização de indicadores possibilita à empresa o monitoramento dos processos internos e externos (Fernandes, 2004).

Um indicador de desempenho constitui um elo entre as estratégias e o resultado das atividades, por meio de um dado numérico. Deve atender, minimamente, às

seguintes características: ser de fácil visibilidade e entendimento; e sustentar a tomada de decisões (FNQ, 2008). Os indicadores são instrumentos de avaliação e/ou gestão que permitem medir e verificar se determinados objetivos e resultados estão sendo alcançados. Constituem uma ferramenta de mensuração utilizada para obtenção de informações quantitativas e/ou qualitativas que possam subsidiar a tomada de decisões (Pomi, 2002; Rozados, 2005).

Fernandes (2004) sugere que para a construção de um sistema de indicadores devem ser observados os seguintes passos:

- a) Identificar os processos a serem monitorados;
- b) observar os principais parâmetros necessários para o monitoramento;
- c) identificar as causas e efeitos nos parâmetros principais;
- d) estabelecer os indicadores que melhor representam os processos em seus resultados;
- e) observar a evolução dos indicadores.

As práticas de ARH podem ser medidas por meio de alguns tipos de indicadores (Assis, 2012). Os indicadores podem ser quantitativos, usados em função da necessidade de informações numéricas, geradas a partir de práticas sobre as quais se quer exercer controle, tendo como exemplos o *turnover* e o absenteísmo. Podem ser qualitativos, usados quando se busca conhecer aspectos pessoais relacionados às práticas, como a opinião das pessoas, seus valores e suas reações a exemplo da satisfação do cliente interno. Indicadores demográficos auxiliam no entendimento da quantidade e/ou disponibilidade de recursos humanos por meio de métricas que envolvem, por exemplo, o número de empregados, a proporção de empregados por sexo, o índice de absenteísmo, o *turnover*. Os indicadores financeiros medem o investimento que as empresas fazem nas pessoas e designam custo, despesa, investimento ou desembolso. Os indicadores operacionais, que também podem ser chamados de indicadores de processo, de desempenho ou de eficiência, têm foco predominante no consumo de recursos (tempo, pessoas, valor).

A Figura 9 apresenta exemplos de indicadores financeiros e operacionais que podem ser utilizados para mensurar as práticas de RH, segundo Assis (2012):

Práticas	Indicadores Financeiros	Indicadores Operacionais
Recrutamento e seleção	Custo médio de contratação de empregados; custo médio das fontes de recrutamento; custos com <i>hunting</i> .	Tempo médio de preenchimento de vagas; índice de preenchimento de vagas no prazo; índice de preenchimento de vagas com recursos internos; índice de retenção.
Folha de pagamento	Valor da folha; custo <i>per capita</i> para emissão de contracheques; custo médio dos encargos.	Número de registros processados na folha de pagamento; tempo médio de processamento da folha de pagamento; índice de fechamento da folha no prazo; percentual de horas extras sobre o total dos salários.
Remuneração	Salário médio por empregado; participação nos resultados média por empregado; custo médio anual com aumentos espontâneos individuais.	Quantidade de aumentos espontâneos individuais e de aumentos por mérito; quantidade de empregados contemplados com aumentos espontâneos e legais; percentual de remuneração variável sobre os salários; participação da remuneração variável no total da remuneração direta.
Benefícios	Custo médio dos benefícios passíveis de transformação em valor (essa quantificação pode ser expressa em custo efetivo e em valor percebido pelo empregado).	Quantidade de pessoas beneficiadas pelo auxílio transporte; número de vidas cobertas pelo seguro de vida em grupo.
Administração de pessoal	Custo médio dos desligamentos; custo médio com transferências; hora extra <i>per capita</i> ; custo com adicionais (noturno, insalubridade, periculosidade).	Hora de treinamento pelo número de empregados; índice de efetividade do treinamento.
Avaliação de desempenho	Custo <i>per capita</i> da AD (inclui não só pagamentos associados à avaliação, mas também o uso de aplicativos, tempo de processamento, comitês).	Percentual de avaliações concluídas; percentual de empregados cujo pagamento está atrelado à <i>performance</i> .
Relações trabalhistas e sindicais	Custo médio das reclamações trabalhistas; relação entre o passivo trabalhista e a folha de pagamento; custo de paralisações por greve; taxas negociais e taxas assistenciais.	Número de processos trabalhistas; número de greves e paralisações.
Saúde ocupacional	Custo médio de exames (admissionais, demissionais e periódicos); investimento em campanhas.	Número de atendimentos no ambulatório da empresa; número de empregados por tipo de enfermidade; tempo médio de afastamento.

Figura 9 - Exemplos de indicadores relacionados às práticas de RH.

Fonte: elaborado a partir de Assis, M. T. (2012). *Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Os indicadores financeiros são úteis para demonstrar o retorno do investimento em pessoas. Trata-se do desafio para encontrar formas de medir o retorno do ativo pessoas e conhecê-lo profundamente. Os indicadores operacionais ou de desempenho são relacionados às práticas de RH aos processos internos ou aos

trabalhos realizados ou ao nível de eficácia operacional na percepção dos clientes internos (Assis, 2012).

Os indicadores, conforme a FNQ (2008), devem ser apresentados de forma que permitam avaliar os resultados econômico-financeiros relativos aos clientes e ao mercado, relativos à sociedade, às pessoas, aos fornecedores, aos processos principais do negócio e aos processos de apoio.

Os indicadores econômico-financeiros contemplam os principais resultados referentes à gestão econômico-financeira da empresa. Os indicadores que se referem aos clientes e aos mercados englobam resultados estratificados por grupos de clientes, segmentos de mercado ou tipos de produtos. Os indicadores referentes à sociedade incluem os resultados relativos à responsabilidade socioambiental, à ética e ao desenvolvimento social. Os indicadores relativos às pessoas mostram os principais resultados referentes aos sistemas de trabalho, capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida. Os indicadores relativos aos processos principais do negócio e aos processos de apoio englobam dados que se relacionam ao produto e à gestão dos processos. Os indicadores relativos aos fornecedores englobam os dados relativos aos produtos adquiridos e à gestão de relacionamento com os fornecedores (FNQ, 2008).

Outro modelo que, apesar de não ter sido desenvolvido ou ter como objetivo central a mensuração das práticas da ARH, pode ser uma opção de avaliação qualitativa é o *People Capability Maturity Model* (P-CMM). O modelo P-CMM, baseado em estágios de maturidade, foi desenvolvido pelos pesquisadores do Instituto de Engenharia de *Software* (SEI) da *Carnegie-Mellon University* (Josko & Côrtes, 2005; Rodarte, 2012; Silveira, 2007, 2009). Baseia-se nas melhores práticas de qualidade total, recursos humanos e aprendizagem organizacional, auxiliando as empresas na implementação, gerenciamento e controle da gestão, que permitem o desenvolvimento de sua força de trabalho (Silveira, 2007). É um modelo de melhoria contínua que ressalta um conjunto de práticas de atração, aprimoramento, motivação e retenção de pessoas para cada nível de maturidade organizacional (Josko & Côrtes, 2005; Silveira, 2009), conforme demonstrado na Figura 10:

Nível	Foco	Objetivos	Tipo de Prática	Áreas de Processo/Práticas
1. Inicial	Não há	Não há	Não há	Não há
2. Gerenciado	Gestão das pessoas	Gestão e desenvolvimento da equipe pelos gerentes	Práticas repetitivas (rotineiras)	<ul style="list-style-type: none"> – Provimento de pessoal – Comunicação e coordenação – Ambiente de trabalho – Gestão do desempenho – Treinamento e desenvolvimento – Remuneração
3. Definido	Gestão das competências das pessoas	Desenvolvimento de competências e grupos de trabalho, alinhando-os aos objetivos e estratégias do negócio	Práticas baseadas em competências	<ul style="list-style-type: none"> – Análise de competências – Planejamento dos recursos humanos – Desenvolvimento de competências – Desenvolvimento de carreiras – Desenvolvimento de práticas baseadas em competências – Desenvolvimento de grupos de trabalho – Cultura participativa
4. Previsível	Gestão das capacidades da empresa	Integração das competências no trabalho e gerenciamento quantitativo do desempenho	Práticas mensuradas	<ul style="list-style-type: none"> – Integração de competências – Grupos de trabalho autônomos – Ativos baseados em competências – Gestão quantitativa do desempenho – Gestão da capacidade organizacional – Orientação e aconselhamento
5. Otimizado	Gestão das mudanças na empresa	Instauração da melhoria contínua dos processos e alinhamento do grupo de trabalho com a capacidade organizacional	Práticas baseadas em melhoria contínua	<ul style="list-style-type: none"> – Melhoria contínua da capacidade – Alinhamento do desempenho organizacional – Inovação contínua dos recursos humanos

Figura 10 - Estrutura geral dos níveis de maturidade do P-CMM.

Fonte: Silveira, V. N. S. (2009). Os modelos multiestágios de maturidade: um breve relato de sua história, sua difusão e sua aplicação na gestão de pessoas através do P-CMM. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(2), 241.

Cada nível, com exceção do primeiro, é composto de um conjunto de áreas de processo – *Process Area* (PA) – que representam práticas da ARH. No nível 1, as práticas de ARH são desempenhadas de maneira incongruente; os gestores, normalmente, são despreparados para a atividade e a empresa enfrenta dificuldades para reter talentos. No nível 2, a empresa possui práticas disciplinadas e os gestores são preparados para a gestão de pessoas. No nível 3, a empresa tem a capacidade de gerenciar seu capital humano como um ativo estratégico e busca atingir os

objetivos do negócio. No nível 4, há a utilização de competências para quantificar e gerenciar a força de trabalho. No nível 5, toda a empresa se mobiliza para o desenvolvimento contínuo e atingimento da excelência (Josko & Côrtes, 2005; Silveira, 2009).

Em cada nível de maturidade a empresa apresenta práticas de atração, aprimoramento, motivação e retenção de pessoas (Curtis, Hefley & Miller, 2001; Silveira, 2007) adequadas à sua realidade e que podem ser utilizadas para a avaliação da ARH.

Já a proposta de avaliação de Fitz-enz (2001) parte do pressuposto de que a produtividade da força de trabalho (ou do capital humano) é a chave para manter uma empresa lucrativa. O autor distingue capital intelectual de capital humano: “o capital intelectual pode ser descrito como o ativo intangível que permanece na organização quando os funcionários saem de uma empresa, enquanto que o capital humano é o ativo intelectual que acompanha os funcionários todas as noites quando eles retornam para casa” (Fitz-enz, 2001, p. 81). Para esse autor, a grande maioria dos dados referentes ao capital humano apresenta-se de forma não agrupada e não organizada, o que dificulta que auxiliem os gestores a explorar suas oportunidades, uma vez que a ausência de medições (ou o desconhecimento de como fazê-las) impossibilita o gerenciamento.

Fitz-enz (2001) afirma que o processo de medição do retorno sobre o capital humano deve partir da compreensão das tarefas envolvidas com a gestão desse capital, desde o seu planejamento. Assim, a avaliação deve ser uma das tarefas entre os seis conjuntos de atividades (ou áreas de tarefas ou práticas) típicas de RH, como demonstrado na Figura 11:



Figura 11 - Estrela do gerenciamento do capital humano.

Fonte: Fitz-enz, J. (2001). *Retorno do investimento em capital humano: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários* (Cap. 4, p. 82). São Paulo: Makron Books.

Avaliar a eficiência na gestão do capital humano é um desafio. Para tanto, é preciso determinar o que precisa ser medido, destacando-se:

- a) Planejamento ou gerenciamento da força de trabalho: percentual de cargos ocupados e de postos de trabalho preenchidos internamente;
- b) incorporação: custos de contratação, tempo de preenchimento das funções, satisfação do gestor em relação à contratação;
- c) manutenção: remuneração média por funcionário;
- d) desenvolvimento: mudanças no desempenho de trabalho, melhoramento no serviço, qualidade ou produtividade;
- e) retenção: taxa de desligamento.

Centrando-se nas quatro práticas ou atividades básicas da gestão do capital humano – incorporar, manter, desenvolver e reter –, Fitz-enz (2001) propõe um modelo para avaliação da ARH. O planejamento foi excluído do modelo porque lida com o futuro. O modelo baseia-se no *Balanced scorecard* (BSC) como um caminho para organizar e monitorar as informações referentes ao capital humano. O BSC foi um conceito desenvolvido em 1996 por Norton e Kaplan, para tratar de fatores ignorados pelas demonstrações financeiras. É um método de monitoramento e transmissão de informações da gestão que parte da premissa de que a contabilidade tradicional é muito limitada, focando exclusivamente o desempenho financeiro. Essa

metodologia considera, nos quatro grandes quadrantes das práticas de gerenciamento do capital humano, as bases do BSC – aprendizado, clientes e processos, acrescidas as informações e métricas financeiras (Fitz-enz, 2001). O modelo é apresentado na Figura 12.

<p><u>INCORPORAÇÃO</u></p> <p>Custo por contratação Tempo para preencher vagas Número de novas contratações Número de substituições Qualidade das novas contratações</p>	<p><u>MANUTENÇÃO</u></p> <p>Custo total da mão de obra como porcentagem das despesas operacionais Ordenado médio por funcionário Custo dos benefícios como porcentagem da folha de pagamento Contagem do desempenho médio comparado à receita bruta por <i>full-time equivalent</i> (FTE)</p>
<p><u>RETENÇÃO</u></p> <p>Taxa total de desligamento Porcentagem de desligamentos Desligamentos por tempo de serviço Custo da rotatividade</p>	<p><u>DESENVOLVIMENTO</u></p> <p>Custo de treinamento como porcentagem da folha de pagamento Horas de treinamento totais providas Número médio de horas de treinamento por funcionário Horas de treinamento por função Horas de treinamento por grupo de trabalho ROI do treinamento</p>

Figura 12 - BSC do gerenciamento do capital humano.

Fonte: Fitz-enz, J. (2001). *Retorno do investimento em capital humano: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários* (Cap. 4, p. 99). São Paulo: Makron Books.

Cada quadrante contém um conjunto de medidas operacionais que revelam o grau de eficiência ou efetividade, demonstrados por meio da matriz de desempenho que se torna metodologia básica para o gerenciamento de processos. É um modelo fundamental para a avaliação de qualquer função ou processo. Fitz-enz (2001) enfatiza que, em 20 anos de pesquisa no *Saratoga Institute*, não foi encontrado um único caso em que as medições de desempenho e os sistemas de informação não pudessem ser transcritos para essa matriz. Sediado em Santa Clara/Califórnia, o *Saratoga Institute*, que hoje é parte da Consultoria *Price Waterhouse Coopers* (PwC), é renomado por suas pesquisas para utilização de índices de desempenho e dados de *benchmarks* sobre indicadores de produtividade de pessoal, retenção e práticas efetivas de RH em 20 países (Fitz-enz, 2001; Muritiba *et al.*, 2006).

A Figura 13 apresenta um exemplo do modelo no qual custo, tempo, quantidade, erros e reações são indicados como os cinco meios para se avaliar as práticas da ARH ou o gerenciamento do capital humano:

	Incorporação	Manutenção	Desenvolvimento	Retenção
Custo	Custo por contratação	Custo por cheque de pagamento; custo por caso de programa de assistência de pessoal	Custo por aprendiz	Custo da rotatividade
Tempo	Tempo para preencher vagas	Tempo para responder; tempo para atender solicitação	Custo por aprendiz por hora	Rotatividade por duração de serviço
Quantidade	Número contratado	Número de reclamações processadas	Número treinado	Taxa de rotatividade voluntária
Erro	Índice de novas contratações	Índice de erros de processo	Habilidades atingidas	Nível de prontidão
Reação	Satisfação do cliente	Satisfação do funcionário	Respostas dos aprendizes	Razões da rotatividade

Figura 13 - Exemplo de matriz de desempenho do capital humano.

Fonte: Fitz-enz, J. (2001). *Retorno do investimento em capital humano: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários* (Cap. 4, p. 97). São Paulo: Makron Books.

O custo é uma variável que sempre recebe atenção da empresa, porque constitui a métrica mais fácil de ser compreendida, apresentada e descrita, podendo ser referente a programas ou a serviços individuais. O tempo se torna uma variável importante à medida que há aumento no ritmo dos negócios, constituindo uma vantagem competitiva quando, assim como o custo, pode ser reduzido. A quantidade é uma variável importante, pela facilidade que a empresa tem de lidar com ela, sendo possível contar fisicamente os itens que se deseja medir. A variável erro tornou-se importante, no início da década de 1980, quando os programas de qualidade tornaram-se populares. Já a variável reação refere-se à resposta emocional, psicológica ou física das pessoas aos eventos que as rodeiam, sendo, portanto, uma variável subjetiva. Esses cinco índices (custo, tempo, quantidade, erro e reação) possibilitam monitorar e medir as mudanças, permitindo o estabelecimento de medições internas ou sistemas de informações externas – *benchmarking* (Fitz-enz, 2001).

Becker *et al.* (2001) também propõem a utilização do *Scorecard* como uma possibilidade de gerenciar o RH como ativo estratégico e de demonstrar a contribuição de RH para o resultado da empresa. Eles propuseram um modelo de sete passos para a implementação do papel estratégico de RH, baseado no BSC para ARH. Esse modelo parte da compreensão do processo que leva as práticas de RH a agregarem valor à empresa. Essa compreensão passa pela lógica de que a ARH é composta de sistemas (remuneração, recrutamento e seleção, treinamento e

desenvolvimento, etc.) que têm impacto sobre o comportamento dos empregados, que, por sua vez, influencia a excelência da empresa no mercado, sendo necessária, então, a definição da cadeia de valores para cada empresa. Depois, realiza-se a projeção de um sistema de mensuração baseado na cadeia de valor, utilizando-se indicadores, conforme apresentado na Figura 14 (Muritiba *et al.*, 2006).

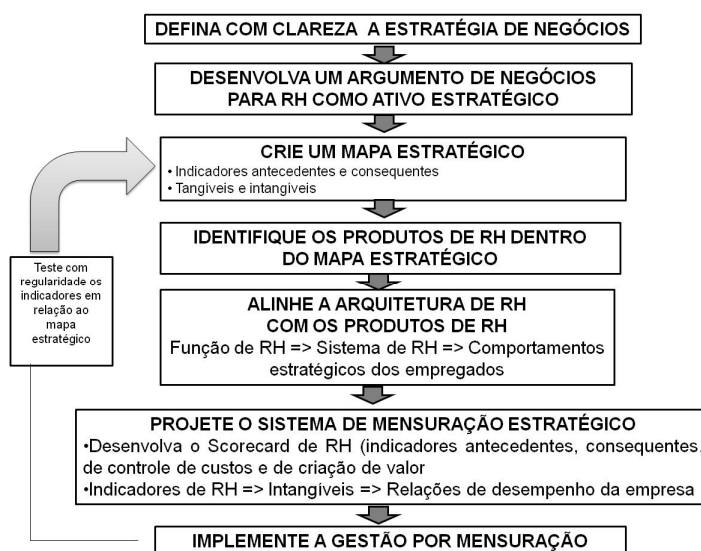


Figura 14 - Transformando a arquitetura de RH em ativo estratégico.

Fonte: Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com "scorecard": interligando pessoas, estratégia e performance* (Cap. 2, p. 41). Rio de Janeiro: Elsevier.

O primeiro passo do modelo é a definição da estratégia do negócio. Quando as metas estratégicas não são desenvolvidas, visando à sua implementação e divulgação na empresa, elas se tornam genéricas e vagas e os empregados não sabem o que devem fazer para alcançá-las. O segundo passo é o desenvolvimento de um argumento de negócios pelos profissionais de RH, sobre como a ARH respaldará a estratégia da empresa. O desenvolvimento de uma estratégia adequada possibilitará a sua implementação eficaz. O terceiro passo refere-se à criação do mapa estratégico, ou seja, trata-se da criação de diagramas e gráficos que mostrem como a empresa cria valor, possibilitando não só a apreensão do processo, mas também uma atuação com base nele. O quarto passo refere-se à identificação dos produtos de RH (comportamentos estratégicos), dentro do mapa estratégico, que favorecem o desempenho da empresa e a formulação de políticas. O quinto passo – alinhamento da arquitetura de RH aos produtos de RH – permite pensar em como estruturar o sistema de RH (recompensas, competências,

organização de trabalho, etc.) adequadamente alinhado aos resultados de RH (baixa rotatividade, por exemplo). O sexto passo – projeção do sistema estratégico de mensuração de RH – revela a necessidade de indicadores capazes de avaliar a relação entre as práticas de RH e o desempenho da empresa. E o sétimo passo trata da implementação da gestão por mensuração. Mais do que controlar o impacto da ARH sobre o desempenho da empresa, o *Scorecard* de RH possibilita o gerenciamento das práticas de RH como ativos estratégicos (Becker *et al.*, 2001).

Enquanto “os passos 1 a 5 orientam o desenvolvimento da arquitetura de RH e preparam o terreno para a avaliação das interligações entre as atividades de RH e o desempenho da empresa” (Becker *et al.*, 2001, pp. 53-54), o passo 6 parte para o efetivo desenvolvimento do sistema de mensuração de RH. O sistema de mensuração deve se adequar ao porte e objetivos da organização.

Concluindo o capítulo, considera-se a ARH um conjunto de políticas e práticas que visam à intermediação entre os objetivos da organização e o das pessoas (Davel & Vergara, 2001; Dutra, 2002). A partir da década de 1960, a expressão ARH vem substituir as até então utilizadas no ambiente organizacional - administração de pessoal e relações industriais (Gil, 2009). Terminologias mais atuais como gestão de pessoas (Dutra, 2002; França, 2014) parecem ser ainda uma tendência que se manifesta mais no meio acadêmico e menos nas empresas (Gil, 2009), razão pela qual o termo utilizado nesta dissertação é ARH.

Políticas são os princípios e diretrizes que delimitam as decisões das empresas e o comportamento das pessoas. Práticas referem-se aos métodos, procedimentos e técnicas adotados pelas empresas para a tomada de decisões e para nortear suas ações interna e externamente. As práticas agrupadas configuram os processos (Dutra, 2002).

As práticas de ARH originam-se, desenvolvem-se e transformam-se devido à ação de diversas variáveis no contexto histórico-social e do negócio da organização (Tonelli, 2002; Tonelli, Lacombe & Caldas, 2002). No Brasil, elas evoluem desde a fase pré-jurídico-trabalhista, evidenciada na década de 1930, à fase competitiva, a partir dos anos 2000. Caracterizam atividades inerentes ao departamento de pessoal

(registro e controle de pessoal) e à ARH estratégica e competitiva, com a postura voltada para a agregação de valor para o negócio da organização (Barbosa, 2005; Dutra, 2002; Fischer, 1998, 2002; França, 2014; Wood Jr., 2004).

Nos últimos 50 anos, a cada década, novas práticas foram incorporadas à função: na década de 1940, relações trabalhistas e recrutamento e seleção; na década de 1950, treinamentos; nas décadas de 1960 e 1970, questões relacionadas à legislação, regulamentação, remuneração, benefícios e avaliação; na década de 1980, assistência médica, contenção de custos, projeto organizacional, trabalho em equipe e comunicação; nas décadas de 1990 e 2000, fusões e aquisições, *downsizing* e diversidade (Ulrich, 2000). Vem ocorrendo nas empresas a transição de um modelo funcional/operacional para um modelo estratégico, no qual a ARH passa a ser vista como um parceiro empresarial, desempenhando papéis que possam contribuir para os resultados da empresa (Ulrich, 1998).

Para fins desta pesquisa, para o entendimento e análise das práticas da ARH e em função dos seus objetivos, baseia-se nas abordagens tradicionais e funcionais da ARH, conforme descrito por Barbosa (2005) e Tanure *et al.* (2007) ou na categorização dos processos de ARH como movimentação, desenvolvimento e valorização, conforme Dutra (2002), ou como suprimento, capacitação e manutenção, conforme Gil (2009).

Na medida em que a ARH tem migrado de uma perspectiva baseada em processos para uma perspectiva baseada em resultados, torna-se cada vez mais necessária a definição do que medir e a tradução dessas medidas em indicadores (Barreto *et al.*, 2014; França, 2014). A ARH precisa certificar-se de que suas práticas agregam valor e geram resultados alinhados com a estratégia da empresa, razão pela qual é fundamental o estabelecimento de indicadores do grau de eficácia de suas ações. “Apenas uma medição adequada aos resultados produzidos pelas ações implementadas pelo RH poderá reconduzir ou realinhar a estratégia do Recursos Humanos à estratégia do negócio” (Paschini, 2006, p. 33).

O alinhamento estratégico de RH refere-se ao direcionamento da função às demandas estratégicas da empresa. Assim, cabe ao profissional da ARH

compreender não só as estratégias da empresa, mas também as prioridades e os processos por meio dos quais a empresa cria valor, adequando, assim, suas práticas de maneira que deem suporte a essa estratégia (Oliveira, 2009). E, para introduzir e implementar práticas de ARH com foco estratégico a organização deve enfrentar uma mudança de paradigma, com uma postura mais participativa, pró-ativa e comprometida com os objetivos pessoais e organizacionais (Estivalet, Löbler, Andrade & Visentini, 2009).

Várias são as dificuldades para se configurar um sistema de mensuração e avaliação da ARH, tais como os desafios da delimitação de ferramentas, da definição de quais resultados são esperados para a ARH e da capacitação dos profissionais de RH para sua condução (Muritiba *et al.*, 2006; Oliveira *et al.*, 2005).

Para se desenhar um sistema de mensuração, podem ser usadas medidas quantitativas e/ou qualitativas. As medidas qualitativas são tão ou mais importantes que as quantitativas que, de forma isolada, remetem a informações do passado (custo, capacidade, tempo), enquanto que as qualitativas remetem à ideia de por que tal fato ocorreu (Fitz-enz, 2001).

Indicadores quantitativos são construídos por meio de informações numéricas e demonstram os resultados dos investimentos feitos pelas empresas na administração das pessoas, permitindo avaliar se a adoção de determinadas práticas da ARH está contribuindo para o desempenho da empresa. Indicadores qualitativos são usados para conhecer aspectos subjetivos relacionados às práticas da ARH (Assis, 2012; Fitz-enz, 2001; Lacombe, 2006). Juntas tais medidas se complementam e permitem reflexões sobre o desempenho e resultados da ARH.

Como referência para as medidas quantitativas, adotam-se nesta dissertação as abordagens desenvolvidas por Assis (2012) e Fitz-enz (2001); e para as medidas qualitativas, a proposta do P-CMM (Josko & Côrtes, 2005; Silveira, 2007, 2009).

Tomou-se, então, esse marco teórico para realização desta pesquisa, cuja metodologia é apresentada no próximo capítulo.

3 Metodologia

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos aqui adotados: sua caracterização, o quadro de referência e as técnicas de coleta e análise dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Para atingir o objetivo proposto – identificar como as práticas de ARH estão sendo mensuradas em empresas representadas na Associação CriaRH, foi desenvolvida pesquisa de campo com profissionais da CriaRH, de caráter descritivo e qualitativo.

A pesquisa de campo trata-se de uma investigação empírica, realizada em local onde ocorreu determinado fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo (Vergara, 2007). A pesquisa descritiva é caracterizada pelo apontamento de características de determinada população ou determinado fenômeno, permitindo, assim, o estabelecimento de relações entre variáveis, neste caso, práticas da ARH e indicadores para avaliação de seus resultados (Collis & Hussey, 2005; Gil, 2006; Vergara, 2007). A pesquisa qualitativa é um método mais subjetivo, que envolve o exame e a reflexão acerca de determinado fenômeno, objetivando obter entendimento sobre atividades sociais e humanas (Collis & Hussey, 2005), sendo, portanto, adequada para o conhecimento de fenômenos que ocorrem no ambiente organizacional.

Neste estudo, busca-se descrever o fenômeno a partir da identificação das principais práticas que estão sendo desenvolvidas por profissionais de ARH associados à Associação CriaRH, bem como dos indicadores utilizados.

Optou-se por realizar a pesquisa com empresas de Sete Lagoas em função do critério de acessibilidade (Vergara, 2007) e também porque o município tem grande potencial, tanto nos setores industriais, agropecuário e de serviços, estando em plena expansão.

Como polo industrial, Sete Lagoas teve seu primeiro *boom* econômico com a chegada das empresas de siderurgia nos anos 1970 (Zalis & Castro, 2014). No final

da década de 1960, o setor guseiro estadual foi transferido das cidades de Itaúna e Divinópolis para Sete Lagoas, que oferecia atrativos como malha viária favorecida e matéria prima abundante, tornando-se, assim um polo guseiro importante para o país. Com a chegada dessa indústria guseira, a cidade vivenciou grande expansão socioeconômica com crescimento significativo da população urbana. E, nas décadas de 1980 e 1990, além de grande modernização, a cidade vivenciou o crescimento do setor terciário (Faria, Nogueira & Oliveira, 2012).

As características naturais e demográficas de Sete Lagoas, a proximidade com a capital mineira, o acesso à rede ferroviária e aos principais centros de mineração de Minas Gerais foram importantes para essa instalação. Mesmo a siderurgia tendo sido sua base econômica por três décadas, a economia local teve crescimento importante a partir de 2001, com a chegada de novas empresas. Mais da metade da economia está baseada nas indústrias de ferro-gusa e do setor automotivo, sendo, também, economicamente expressivas as indústrias voltadas para os setores de mineração, têxtil, alimentos e bebidas (Zalis & Castro, 2014).

Estão estabelecidas na cidade diversas empresas importantes, como: Iveco, Fiat Power Train, Bombril, Elma Chips (Pepsico), Ambev, Tecelagem Cedro, Auto Forjas, Itambé, OMR e Brennand Cimentos (Sete Lagoas, 2011). O crescimento da cidade levou à modernização do setor terciário, que se expandiu a partir do surgimento de novas atividades comerciais e de serviços (Faria *et al.*, 2012). A atividade econômica predominante no município ainda é a industrial, que vem se mostrando bastante diversificada, com destaque para as indústrias alimentar, têxtil, siderúrgica e as derivadas da transformação do calcário. A geração de renda no município concentra-se no setor comercial e industrial, sendo que a indústria se apresenta como maior geradora de empregos. Atualmente a cidade conta com 497 estabelecimentos do setor secundário (indústrias) e 5.235 estabelecimentos do setor terciário (serviços) (IBGE, 2013a).

Optou-se, ainda, por descrever esse fenômeno a partir da percepção dos profissionais de ARH que atuam em empresas na CriaRH, por meio de entrevistas, em função de acessibilidade (Vergara, 2007) e por eles estarem discutindo o tema em suas reuniões, constituindo, portanto, *locus* adequado para a pesquisa.

Para o desenvolvimento da pesquisa desenvolveu-se o quadro de referência que norteou a coleta e a análise dos dados.

3.2 Quadro de referência

Com o intuito de atingir os objetivos deste estudo, optou-se pelo quadro de referência, apresentado na Figura 15, elaborado a partir das abordagens de Assis (2012), Barbosa (2005), Dutra (2002), Gil (2009), Josko & Côrtes (2005), Silveira, (2007, 2009), Tanure *et al.* (2007):



Figura 15 - Quadro de referência

Fonte: elaborado a partir de Assis, M. T. (2012). *Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano*. Rio de Janeiro: Qualitymark; Barbosa, A. C. Q. (2005). Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. *Revista de Administração de Empresas – Edição Especial Minas Gerais*, 45, pp. 121-126; Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas; Gil, A. C. (2009). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas; Josko, J. M. B. & Côrtes, M. L. (2005). P-CMM e outros modelos de gestão de pessoas. In: *Anais do VII Simpósio Internacional de Melhoria de Processos de Software*, São Paulo; Silveira, V. N. S. (2007). *Maturidade em gestão de pessoas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação: uma análise a partir do People Capability Maturity Model (P-CMM)*. (Dissertação de Mestrado em Administração). Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais - Cepead, Belo Horizonte; Silveira, V. N. S. (2009). Os modelos multiestágios de maturidade: um breve relato de sua história, sua difusão e sua aplicação na gestão de pessoas através do P-CMM. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(2), 228-246; Tanure, B., Evan, P. & Pucik, V. (2007). *Gestão de Pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais* (Cap. 2, pp. 19-50). São Paulo: Campus.

O quadro de referência baseia-se na premissa de que são necessários indicadores para se mensurar as práticas da ARH da empresa, cujo foco tanto pode ser em atividades operacionais quanto estratégicas.

Entende-se a ARH como o conjunto de práticas desenvolvidas para conciliar os interesses organizacionais e individuais (Tonelli, 2002). Para identificar as práticas presentes nas empresas em estudo, tomaram-se como base as funções da ARH conforme discutidas a partir de Barbosa (2005) nas abordagens tradicional e funcional: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; administração de cargos, salários e benefícios; administração e desenvolvimento de carreira; e avaliação de desempenho. Baseia-se também na categorização para os processos da ARH apresentada por Dutra (2002): movimentação, envolvendo as práticas de recrutamento e seleção ou captação; desenvolvimento, a partir de treinamento e desenvolvimento ou capacitação, carreira e avaliação de desempenho; e valorização, de administração de cargos, salários e benefícios ou remuneração. Tal proposta é de Gil (2009): agregação ou suprimento, que engloba as atividades de recrutamento e seleção; desenvolvimento ou capacitação, com as práticas de treinamento e desenvolvimento; manutenção ou compensação que envolve as práticas de administração de cargos, salários e benefícios e as práticas de desenvolvimento de carreira e controle ou monitoração que envolve as práticas de avaliação de desempenho. Baseia-se, ainda, nas práticas básicas ou fundamentais da ARH descritas por Tanure *et al.* (2007): recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; gestão de carreira; gestão de desempenho e gestão de recompensas.

Recrutamento e seleção representam o conjunto de práticas cujo objetivo principal é suprir as necessidades de pessoal de uma empresa que tem seu início na divulgação de vagas disponíveis, culminando na contratação de profissionais para o preenchimento dessas vagas (Dutra, 2002; França, 2014; Gil, 2009; Sousa *et al.*, 2006).

As práticas de treinamento e desenvolvimento visam a qualificar e desenvolver as pessoas que atuam na empresa, estruturadas em função das estratégias da empresa (França, 2014; Gil, 2009; Vargas, 1996).

As práticas de administração de cargos, salários e benefícios permitem à empresa recompensar a produtividade das pessoas, contribuindo para a permanência das

peças na empresa (França, 2014; Gil, 2009; Pontes, 2005; Ré & Ré, 2010; Sousa *et al.*, 2006).

Administração e desenvolvimento de carreiras referem-se a práticas que possibilitam que os objetivos em relação à trajetória profissional das pessoas sejam adequados aos objetivos da empresa (Dutra, 2002; Sousa *et al.*, 2006).

As práticas relacionadas à avaliação de desempenho visam, sobretudo, a monitorar o desempenho das pessoas por meio das entregas que fazem à empresa, podendo ser entendidas, também, como uma forma de sugerir melhorias e possibilidades de desenvolvimento para as pessoas (Dutra, 2002; França, 2014; Ré & Ré, 2010; Sousa *et al.*, 2006).

Buscou-se, também, a identificação de indicadores de desempenho quantitativos e qualitativos utilizados para a avaliação das práticas da ARH. Os indicadores quantitativos, conforme apresentados por Assis (2012) e Fitz-enz (2001), são informações numéricas que demonstram os resultados dos investimentos feitos pelas empresas na administração das pessoas e a avaliação da contribuição das práticas da ARH para o resultado da empresa. São exemplos desses indicadores: o número de vagas preenchidas; custo médio de contratação de empregados; a quantidade de horas treinadas; *turnover*; absenteísmo; quantidade de horas extras realizadas; valor da folha de pagamento; custo médio dos benefícios.

Os indicadores qualitativos, usados para conhecer aspectos subjetivos relacionados às práticas da ARH, neste estudo, serão representados pela proposta do P-CMM (Josko & Côrtes, 2005; Silveira, 2007, 2009). O P-CMM indica cinco níveis de maturidade para uma empresa, sendo que, em cada nível de maturidade, são encontradas práticas específicas e adequadas à realidade da empresa, que podem ser utilizadas para avaliação da ARH. São exemplos de indicadores qualitativos: as causas do absenteísmo; as razões relacionadas ao *turnover*; os motivos da insatisfação dos empregados.

Desse modo, as categorias utilizadas neste estudo foram práticas de ARH: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, administração de cargos,

salários e benefícios; administração e desenvolvimento de carreira e avaliação de desempenho; e indicadores de desempenho quantitativos e indicadores qualitativos. Esse quadro de referência embasou a coleta e a análise dos dados.

3.3 Unidade de análise e de observação

O presente estudo foi realizado com profissionais de recursos humanos, escolhidos intencionalmente, por fazerem parte da Associação CriaRH. Oliveira *et al.* (2005) sugerem que para a escolha de uma amostra na área de RH, quando o universo de profissionais dessa área é desconhecido, uma das saídas mais indicadas é considerar aqueles vinculados a alguma associação.

Composta, atualmente, de 40 profissionais que atuam com recursos humanos, a Associação CriaRH é uma instituição sem fins lucrativos ou econômicos, de caráter educacional, social, cultural, técnico e científico, cuja finalidade é reunir profissionais que atuam nas diversas áreas de conhecimento, seja como autônomos, docentes ou empregados em empresas de Sete Lagoas-MG. e que a ela se associem para buscarem o desenvolvimento de pessoas, organizações e da sociedade de forma geral (Associação CriaRH, 2015).

O grupo tem como objetivo o compartilhamento de experiências em RH que possam gerar aprendizado contínuo para os seus membros e para a sociedade. Esses profissionais reúnem-se mensalmente, tendo cada reunião uma pauta específica. Particularmente, a discussão sobre as práticas da ARH e as maneiras para que sejam avaliadas é uma preocupação constante não só como pauta dos encontros, mas também nos momentos em que os associados têm a oportunidade de trocarem informações entre si (Associação CriaRH, 2015).

Nesse grupo, atualmente, 20 profissionais mantêm vínculo empregatício, atuando na área de RH em empresas de Sete Lagoas-MG. Foram entrevistados 10 profissionais. Os demais (os 10 não respondentes) não quiseram participar da pesquisa, pelos seguintes motivos: entendimento de que não poderiam contribuir pelo fato de as empresas nas quais atuam não utilizarem ferramentas/indicadores de

avaliação das práticas de ARH; indisponibilidade de tempo; não ser o profissional diretamente ligado à mensuração das práticas de ARH.

3.4 Técnica de coleta de dados

Para fins deste estudo, foram coletados dados primários, por meio de entrevistas individuais, semiestruturadas com os profissionais de RH de 10 entre as 20 empresas representadas na Associação CriaRH.

As entrevistas semiestruturadas, apesar de possuírem uma estrutura de eixos temáticos predefinidos, orientados pelo roteiro, possibilitam novas inserções ao longo do contato com os entrevistados (Vergara, 2007). Visam a obter dos entrevistados os aspectos que consideram mais relevantes acerca do problema que está sendo investigado, permitindo estabelecer, prioritariamente, as causas para determinado fato. É necessário que o pesquisador, com base nos aspectos que deseja pesquisar, formule algumas questões que guiarão sua entrevista, tendo o entrevistado liberdade para expressar-se (Richardson, Peres, Wanderley, Correia & Peres, 1999).

O roteiro de entrevista (Apêndice B) foi elaborado a partir do quadro de referência que serviu como base para a construção das questões, conforme apresentado na Figura 16:

Categoria	Autores	Questões
Recrutamento e seleção	Barbosa (2005), Dutra (2002), Gil (2009), Tanure <i>et al.</i> (2007).	1. Quais as práticas de ARH conduzidas na sua empresa? (Estão formalizadas? Tem manual? Políticas definidas?)
Treinamento e desenvolvimento	Barbosa (2005), Dutra (2002), Gil (2009), Tanure <i>et al.</i> (2007).	2. Fale detalhadamente sobre cada uma delas: a) Como as atividades de recrutamento e seleção da empresa são conduzidas? b) Como as atividades de treinamento e desenvolvimento são conduzidas? c) Como as práticas relacionadas a cargos, salários e benefícios são conduzidas? d) Como é conduzido o processo de desenvolvimento de carreira na empresa? e) De que forma a empresa avalia e acompanha o desempenho dos empregados?
Administração de cargos, salários e benefícios	Barbosa (2005), Dutra (2002), Gil (2009), Tanure <i>et al.</i> (2007).	
Administração e desenvolvimento de carreira	Barbosa (2005), Dutra (2002), Gil (2009), Tanure <i>et al.</i> (2007).	
Avaliação de desempenho	Barbosa (2005), Dutra (2002), Gil (2009), Tanure <i>et al.</i> (2007).	
Indicadores quantitativos e qualitativos	Assis (2012), Josko & Côrtes (2005), Silveira, (2007, 2009).	3. Quais procedimentos/metodologias são utilizados para avaliar as práticas de recursos humanos? 4. Quais indicadores de ARH são utilizados pela empresa? (Por meio de quais indicadores as práticas que você descreveu são avaliadas?) 5. Como os indicadores são calculados e com que periodicidade? 6. Como foram definidos esses indicadores? Por que e como foram escolhidos? 7. Como os indicadores são utilizados pelos gestores? E pela área de ARH?

Figura 16 - Categorias de análise e roteiro de entrevista.

Fonte: elaborado pela autora

Objetivando, ainda, traçar o perfil demográfico e profissional dos respondentes e relacionar a ocorrência das práticas ao tipo de empresa, foram inseridas, no roteiro de entrevista, nove questões de identificação. Elas permitiram fazer a categorização das empresas – setor, número de empregados, práticas de gestão e organização do setor de RH – e dos profissionais participantes – cargo, tempo de trabalho na empresa e formação acadêmica.

As entrevistas foram conduzidas pela pesquisadora durante o mês de junho deste ano, mediante esclarecimentos sobre os objetivos da pesquisa e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C), garantindo-se o anonimato dos participantes. As entrevistas tiveram duração aproximada de uma hora, tendo sido realizadas no local de trabalho de cada entrevistado. Elas foram gravadas e posteriormente transcritas para análise.

3.5 Técnicas de análise dos dados

Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo por categoria, que se trata de uma metodologia adequada para estudos qualitativos quando se busca a compreensão de um discurso e deseja-se aprofundar em suas características (Richardson *et al.*, 1999).

Para categorização dos conteúdos, foi utilizado o *software* NVivo 10.0, desenvolvido para facilitar a organização, análise e compartilhamento de dados (NVivo, 2015). As entrevistas foram transcritas no Microsoft Word 2007 e importadas para o NVivo 10.0., que permitiu gerar um relatório com as falas relevantes para cada categoria definida no quadro de referência. O *software* ajudou a gerenciar, explorar e encontrar padrões para os dados da pesquisa, minimizando a possibilidade de omissões.

A análise de conteúdo consiste na sistematização do conteúdo das mensagens, possibilitando a inferência de conhecimentos relativos à condição em que os dados foram produzidos (Bardin, 1977). Refere-se ao estudo de textos e documentos e utiliza-se não só da descrição do conteúdo, como também de inferências e deduções (Vergara, 2007). É uma análise de dados que ocorrem em uma situação específica, num cenário social e histórico e que carregam intenções e significados (Bardin, 1977; Vergara, 2007).

Foi realizada a análise categorial em três etapas: pré-análise, codificação e tratamento dos dados (Bardin, 1977). A pré-análise, fase de organização que visa a operacionalizar e sistematizar as ideias, permitindo, assim, a melhor explicação do fenômeno estudado (Richardson *et al.*, 1999), objetivou organizar o conteúdo das entrevistas a partir da leitura criteriosa de cada resposta para obter-se a ideia do todo.

A codificação, que consiste na classificação ou categorização do conteúdo de acordo com determinados critérios, segundo Richardson *et al.* (1999), pode ser realizada de duas maneiras: categorias estabelecidas previamente, a partir da fundamentação teórica referente ao problema em estudo; e categorias que não são

previamente estabelecidas e as classificações vão acontecendo à medida que a análise vai avançando. Neste estudo, a codificação foi previamente orientada pelas categorias do quadro de referência. Durante a construção do referencial teórico, os objetivos permitiram que as categorias referentes às práticas e aos indicadores da ARH fossem delimitados. A análise dos dados foi realizada a partir de inferências e interpretações, confrontando-se as categorias de análise com o referencial teórico.

A Figura 17 apresenta uma síntese da metodologia que foi utilizada nesta pesquisa:

Objetivos	Autores	Coleta de dados	Análise de dados
Identificar as práticas de recursos humanos utilizadas em empresas representadas na CriaRH	Barbosa (2005), Dutra (2002), Gil (2009), Tanure <i>et al.</i> (2007)	Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo
Identificar os procedimentos e os indicadores utilizados para mensurar as práticas de recursos humanos em empresas representadas na CriaRH	Assis (2012), Josko & Côrtes (2005), Silveira (2007; 2009)	Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo

Figura 17 - Síntese da metodologia.

Fonte: elaborada pela autora.

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

Neste capítulo são apresentados os principais resultados obtidos por meio das entrevistas com os profissionais de ARH. Inicia-se apresentando o perfil das empresas e dos entrevistados, seguindo-se as principais práticas de RH adotadas em empresas de Sete Lagoas. Após, são apresentados os indicadores utilizados para a mensuração dessas práticas, bem como a percepção dos entrevistados sobre a utilização desses indicadores nas empresas.

4.1 Perfil das empresas e dos entrevistados

Entre os 20 associados da CriaRH que atuam no setor de RH, 10 se dispuseram a participar desta pesquisa e atendiam aos critérios para escolha dos entrevistados: ser membro da Associação CriaRH e ocupar um cargo na estrutura de RH em empresas de Sete Lagoas-MG.

A Figura 18 apresenta a caracterização das empresas e dos entrevistados e relata, também, a codificação recebida por cada um dos participantes para fins da apresentação dos resultados nas seções seguintes:

Entrevistado				Empresa			
Codificação	Graduação	Cargo	Tempo no cargo	Sector	Estrutura de RH (nº pessoas)	Número empregados	Porte
E1	Administração	Analista de RH	6 anos	Serviços	7	450	Grande
E2	Psicologia		4 meses	Indústria	4	400	Médio
E3	Psicologia	Supervisor de RH	3 anos	Indústria	7	1.000	Grande
E4	Psicologia	Coordenador de RH	6 anos	Indústria	4	780	Grande
E5	Administração		6 meses	Indústria	6	400	Médio
E6	Psicologia		7 anos	Indústria	3	266	Médio
E7	Administração		4 meses	Indústria	6	1.000	Grande
E8	Gestão de RH		6 anos	Serviços	5	140	Grande
E9	Administração		8 meses	Indústria	2	75	Pequeno
E10	Pedagogia	Gerente de RH	1 ano	Serviços	5	250	Grande

Figura 18 - Perfil das empresas e dos entrevistados.

Fonte: dados da pesquisa.

Entre os entrevistados, nove são do sexo feminino e um do sexo masculino. A maior parte deles é graduada em Administração/Gestão (cinco); quatro são graduados em

Psicologia e um em Pedagogia. O tempo no cargo varia entre quatro meses e sete anos. Somente dois entrevistados não exercem cargo de gestor.

O entrevistado 1 (E1) é analista de RH em uma empresa de serviços de grande porte (450 empregados) na qual não há a figura de um gerente. Está subordinado a um coordenador de RH que responde diretamente à diretoria da empresa. A estrutura de RH dessa empresa conta, ainda, com outros dois analistas e três assistentes que dão suporte às atividades dos analistas. E1 é responsável direto pelas práticas de R&S, T&D, avaliação de desempenho, clima organizacional e está encarregado do desenvolvimento do plano de cargos e salários. Os outros dois analistas são responsáveis pelas práticas de administração de pessoal.

O entrevistado 2 (E2) é analista de RH em uma indústria de médio porte (400 empregados), estando subordinado a um gerente que fica em outra unidade da empresa. A estrutura de RH dessa empresa conta com outros dois analistas e um assistente que dá suporte às atividades dos analistas. E2 é responsável direto pelas práticas de T&D, avaliação de desempenho, clima organizacional e está encarregado pela implantação do plano de carreira. Outro analista cuida prioritariamente das atividades de R&S e o terceiro analista é responsável pelas atividades de administração de pessoal.

O entrevistado 3 (E3) é supervisor de RH em uma indústria de grande porte (1.000 empregados), estando subordinado a um gerente que fica em outra unidade da empresa. A estrutura de RH, em sua unidade, conta com sete profissionais que cuidam prioritariamente das práticas de R&S e T&D. As práticas de administração de pessoal não estão ligadas à gerência de RH. As demais práticas citadas por E3 – avaliação de desempenho, gestão do clima organizacional e gestão de conflitos – são acompanhadas mais de perto por outras pessoas da equipe.

O entrevistado 4 (E4) é coordenador de RH em uma indústria de grande porte (780 empregados) e está subordinado a um gerente que fica em outra unidade da empresa. A estrutura de RH na unidade conta com quatro profissionais que estão envolvidos com as práticas de administração de pessoal, R&S, T&D e

responsabilidade social. E4, mesmo ocupando cargo de coordenação, declara estar operacionalmente envolvido em todas as práticas de RH da empresa.

O entrevistado 5 (E5) ocupa o cargo de coordenador de RH em uma indústria de médio porte (400 empregados) e está diretamente subordinado à diretoria da empresa. A estrutura de RH na unidade conta com cinco analistas que cuidam, com suporte de E5, das seguintes práticas: administração de pessoal, R&S, T&D, avaliação de desempenho, clima organizacional, plano de cargos e salários, comunicação e segurança patrimonial.

O entrevistado 6 (E6) ocupa o cargo de coordenador de RH em uma indústria de médio porte (266 empregados) e está diretamente subordinado à diretoria da empresa. A estrutura de RH conta com dois profissionais que cuidam das práticas de administração de pessoal, enquanto ele é o responsável direto pelas práticas de T&D. Nessa empresa, as atividades de R&S são terceirizadas.

O entrevistado 7 (E7), apesar de estar na empresa há 11 anos, somente há quatro meses assumiu o cargo de coordenador de RH em uma indústria de grande porte (1.000 empregados) e está subordinado a um gerente que fica em outra unidade. Foram citados outros cinco profissionais que compõem a estrutura de RH em sua unidade. E7 é responsável direto pelas práticas de T&D e clima organizacional, enquanto os demais cuidam prioritariamente das práticas de R&S.

O entrevistado 8 (E8) é coordenador de RH em uma empresa de serviços de grande porte (140 empregados), estando subordinado à diretoria da empresa. A estrutura de RH dessa empresa tem dois responsáveis pela administração de pessoal – um assistente e um auxiliar –, um coordenador responsável pelas práticas de T&D e um psicólogo responsável pelas práticas de R&S. E8, além de dar suporte a essas atividades, cuida diretamente das práticas de avaliação de desempenho e de qualidade de vida no trabalho.

O entrevistado 9 (E9) é coordenador de RH em uma indústria de pequeno porte (75 empregados) e, em sua unidade, está subordinado à diretoria da empresa. Conta com a ajuda de um analista que cuida das práticas de administração de pessoal,

sendo o responsável direto pelas práticas de R&S, T&D, avaliação de desempenho e clima organizacional.

O entrevistado 10 (E10) é gerente de RH em uma empresa de serviços de grande porte (250 empregados) e conta com o auxílio de cinco profissionais para condução das práticas de RH: um analista que cuida das rotinas de administração de pessoal, R&S e T&D; um auxiliar que dá suporte às atividades de administração de pessoas; um assistente que, além de dar suporte às atividades de R&S, está cuidando do desenvolvimento da prática de avaliação de desempenho; um auxiliar que cuida do arquivo do setor.

Observa-se, portanto, que nessas empresas a estrutura da ARH é enxuta, contando com um profissional para cada conjunto de práticas, sendo que os entrevistados em nível de coordenação também assumem atividades no dia a dia das empresas:

Aqui no setor, temos três analistas no mesmo nível hierárquico. Eu faço toda essa parte de R&S, T&D, plano de cargos e salários, e a avaliação de desempenho também é conduzida pela gente. Inclusive agora eu comecei a ter uma participação mais efetiva em relação ao negócio, aos resultados. Há a busca pelos resultados, com uma participação mais efetiva do RH. Eu também participo muito nessa linha estratégica junto com o coordenador. Tem a analista que atua no jurídico e tem a menina da folha de pagamento, que é responsável por toda a folha de pagamento (E1).

Nós temos um analista que cuida de T&D, avaliação de desempenho, plano de carreiras; uma analista que cuida de R&S e uma analista voltada pra parte de departamento pessoal (E2).

Eu tenho três pessoas dentro do RH, dois assistentes de RH e uma analista: uma fica com a parte de ponto, uma fica com admissão e demissão e a outra praticamente fica com o recrutamento e seleção hoje. Eu faço de tudo um pouco (E4).

Treinamento é todo feito internamente; a responsabilidade é exclusivamente minha. Com a redução de pessoas dentro da empresa, meu setor de RH há um ano e meio tinha sete pessoas, hoje meu setor tem três, que me inclui. Sou coordenador e tem outras duas analistas que cuidam da parte de folha e benefícios. Conclui-se que toda parte de T&D eu que preciso fazer; as duas pessoas que trabalham comigo na folha acabam que ficam dedicadas às questões da folha, benefício e tudo (E6).

Meu cargo é coordenador de RH, hoje eu tenho como colaboradora uma analista de departamento pessoal (E9).

Minha estrutura: gerente de RH, uma analista de RH, uma assistente de RH, uma auxiliar administrativo e uma auxiliar de pessoal. A assistente cuida do R&S e avaliação de desempenho. A analista auxilia na parte de rotinas trabalhistas, R&S, benefícios e os acompanhamentos dos treinamentos. A auxiliar de pessoal cuida de ponto e registros em folha e a auxiliar administrativo cuida da parte de arquivo e alguns lançamentos (E10).

Considerando o número de empregados no organograma de RH das empresas participantes deste estudo, pode-se concluir que a ARH nas empresas pesquisadas se enquadra em uma estrutura de DP ou em uma estrutura intermediária (Tonelli, 2002), ainda que cinco delas possuam a figura de um gerente de RH. A estrutura de DP contém dois níveis hierárquicos e, em média, tem três pessoas trabalhando na área de RH; na estrutura intermediária, o modelo apresenta algumas características similares às de um DP, principalmente em relação ao foco nas atividades mais operacionais da área de RH, com média de sete profissionais (Tonelli, 2002), assim como na estrutura de ARH das empresas pesquisadas.

Analisando-se os dados relativos a setor econômico e porte, observa-se que sete das empresas participantes são do setor industrial e três são de serviço (Figura 18, apresentada anteriormente). Predominam empresas de grande porte, classificadas segundo o número de empregado por setor (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2015), conforme apresentado na Figura 19:

Classificação	Indústria	Comércio e Serviços
Micro	até 19	até 09
Pequena	entre 20 e 99	entre 10 e 49
Média	entre 100 e 499	entre 50 e 99
Grande	acima de 500	acima de 100

Figura 19 – Classificação do porte de empresas pelo número de empregados.

Fonte: elaborado a partir Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. SEBRAE. (2015). Recuperado de: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>.

Portanto, das empresas participantes do estudo, uma é de pequeno porte, três são de médio porte e seis são de grande porte.

Esses dados permitem inferir que as empresas que fazem parte deste estudo assemelham-se à realidade da região, considerando-se que em Sete Lagoas prevalecem empresas dos setores secundário e terciário e que as indústrias são as principais geradoras de renda na cidade (IBGE, 2013b). O Produto Interno Bruto

(PIB) industrial (setor secundário) é maior do que o PIB dos setores primário e terciário. Sete Lagoas conta com inúmeras indústrias de grande porte de diversos ramos – têxtil, alimentício, de fabricação de máquinas e equipamentos, de mobiliário e madeira, extração e transformação de produtos minerais não metálicos –, como, por exemplo, a Iveco, Elma Chips, Ambev, Bombril e Itambé. O segundo maior PIB é do setor terciário. Esse setor cresce em parte em decorrência da forte industrialização, que é a grande geradora de emprego na região. Os serviços de educação e saúde e a atividade comercial também são bastante dinâmicos em Sete Lagoas (Ribeiro, Paulo, Fernandes & Souza, 2013).

Portanto, as sete indústrias (três na indústria têxtil, três na automobilística e uma na indústria química) e as três empresas de prestação de serviços, predominantemente de grande porte, parecem ser representativas da realidade da região.

Na próxima seção, serão apresentadas as principais práticas da ARH nas empresas que compõem este estudo.

4.2 Práticas da ARH

Quando questionados sobre as práticas da ARH presentes nas empresas em que atuam, os entrevistados, com exceção do E6, que tem suas atividades de R&S terceirizadas, foram unânimes em enfatizar que R&S e T&D são as principais práticas adotadas pelas empresas, conforme demonstrado na Figura 20:

Porte	Empresa	Setor	Práticas
Pequeno	E9 (75 empregados)	Indústria	Administração de pessoal
			R&S
			T&D
			Avaliação de desempenho - em implantação
			Clima organizacional
Médio	E2 (400 empregados)	Indústria	Administração de pessoal
			R&S
			T&D
			Avaliação de desempenho
			Clima organizacional
	E5 (400 empregados)	Indústria	Plano carreira - em implantação
			Administração de pessoal
			R&S
			T&D
			Avaliação de Desempenho
			Clima Organizacional
			Plano de cargos e salários
			Comunicação
			Segurança patrimonial
	E6 (266 empregados)	Indústria	Administração de pessoal
			R&S - terceirizado
			T&D
Grande	E1 (450 empregados)	Serviço	Administração de pessoal
			R&S
			T&D
			Avaliação de desempenho
			Clima organizacional
	E3 (1.000 empregados)	Indústria	Plano de cargos e salários - em implantação
			R&S
			T&D
			Avaliação de desempenho
	E4 (780 empregados)	Indústria	Clima organizacional
			Administração de conflitos
			Administração de pessoal
			R&S
	E7 (1.000 empregados)	Indústria	T&D
			Responsabilidade social
			R&S
	E8 (140 empregados)	Serviço	T&D
			Clima organizacional
			Administração de pessoal
			R&S
	E10 (250 empregados)	Serviço	T&D
			Avaliação de desempenho
			Qualidade de vida no trabalho
			Administração de Pessoal
			R&S
			T&D
			Avaliação de desempenho - em implantação

Figura 20 – Práticas da ARH nas empresas em estudo.

Fonte: dados da pesquisa.

No *ranking* das práticas mais citadas pelos profissionais da ARH nas empresas em estudo, após as práticas de R&S e T&D estão bem presentes, no dia a dia dessas empresas, as práticas de administração de pessoal e de avaliação de desempenho.

As práticas de R&S foram destacadas por todos os entrevistados, apesar da atual situação do mercado de trabalho – aumento no número de demissões e diminuição das contratações. Os entrevistados sinalizaram priorizar não só os processos de recrutamento interno, que dão oportunidade de crescimento às pessoas que já trabalham na organização, mas também a indicação dos atuais empregados para o preenchimento de vagas:

É premissa da empresa primeiro fazer o recrutamento interno. Após, não havendo ninguém com o perfil, aí sim vai para a parte externa (E2).

Aqui o recrutamento prioriza ainda filhos de funcionários, as esposas, até para ter uma melhoria da renda familiar e da estrutura dessa família. Para demandas específicas, a gente também prioriza o recrutamento interno, para qualquer oportunidade melhor. Mesma política, só vai buscar no mercado se não encontra ninguém qualificado aqui dentro. Essa prioridade aparece nas políticas internas da empresa. No próprio acordo de trabalho, tem essa orientação, isso é firmado lá também, por isso a gente sempre prioriza (E3).

Existe o recrutamento interno quando surge uma demanda administrativa. Quando surge uma demanda de liderança, aí é aberto um processo seletivo interno, e no caso de não conseguir fechar esse processo interno, aí a gente busca externamente (E10).

As práticas de R&S também têm sido vistas como uma forma de atender às necessidades da empresa no que diz respeito à manutenção da cultura, razão pela qual são operacionalizadas nas empresas:

Feita a triagem, eu tento achar o candidato mais próximo do perfil, das atribuições do cargo [...] faço essa leitura de cenário, como que é, por exemplo, a questão do ambiente de trabalho, quem é o dono da vaga, como é o setor, a equipe de trabalho. Eu tento imaginar como será aquele candidato dentro daquele ambiente, trabalhando com aquele coordenador, com aquela equipe. Eu acho isso muito importante para gente saber se vai ter ou não a adaptação (E1).

Apenas E2 chamou a atenção para o motivo de não se terceirizar essa prática; isso porque, normalmente, a terceirização dificulta que a cultura da empresa seja

considerada nos processos de R&S pelo fato de o profissional que a conduz não estar em contato diário com a empresa contratante. Segundo ele, “hoje, quando a analista recruta e seleciona alguém, esse profissional já é selecionado embasado nas quatro competências da empresa” (E2).

Um dos entrevistados sinalizou, também, a importância do envolvimento do gestor de linha nas práticas de R&S, uma vez que é ele quem toma a decisão sobre quem será contratado. O RH orienta e presta um serviço de consultoria:

Eu presto uma consultoria, mais consultiva do que técnica. A tomada de decisão não é do RH, eu só apoio. O que é meu mesmo é tentar alocar as pessoas mais próximo da realidade da vaga para não ficar perdendo tempo de mostrar para o coordenador pessoas que não têm nada a ver (E1).

Isso porque, ao atuar como um parceiro empresarial, o RH possibilita ao gestor desempenhar o seu papel junto à equipe, contribuindo para a potencialização do resultado empresarial (Ulrich *et al.*, 2011). Os profissionais de ARH têm o papel de oferecer assessoria e consultoria para os gestores de linha que, por sua vez, estão envolvidos diretamente nas práticas da ARH por serem, na perspectiva estratégica, os responsáveis pelos resultados de seus subordinados (Ré & Ré, 2010; Wagner III & Hollenbeck, 2012).

Mas, ainda assim, a maioria dos profissionais se ateve ao relato operacional de como essa atividade acontece e de quais são as técnicas utilizadas, não tendo estabelecido uma relação entre as práticas de recrutamento e seleção e as estratégias ou mesmo indicado que elas deveriam ser planejadas de maneira estratégica, dando suporte aos objetivos da empresa (Pomi, 2002).

Em relação às práticas relacionadas à T&D, são realizados treinamentos para cumprir legislação ou para atender a alguma demanda específica, como redução de custos operacionais:

Têm os treinamentos legais eles já têm *starting* legalmente no período de vencimento (E3).

Define [os treinamentos] através dos requisitos de clientes, que é hoje uma das questões principais [...] são exigências de treinamentos específicos do processo produtivo, que quando temos auditoria somos auditados [...] com essa mudança de mercado, faz-se o que é necessário, o que eu tenho de orientação é faça somente o que é necessário. Infelizmente, na hora que vai reduzir custos, treinamento é o primeiro que corta (E6).

É demandado pelo cliente [os treinamentos]; quando o nosso cliente muda alguma coisa na rotina do processo de trabalho, a gente precisa fazer esse treinamento e os treinamentos que são treinamentos de programação (E8).

A empresa tem a ISO e então isso é muito cobrado (E9).

O treinamento introdutório foi citado como uma das práticas de T&D presentes nas empresas: “Tem o treinamento que é meta do RH, que também só eu que aplico que é o introdutório” (E1). E, para as empresas que atuam no segmento de serviços, as práticas de T&D acompanham o movimento de rotatividade:

Além disso, a parte de T&D, também ela acaba sendo muito forte porque eu preciso focar no treinamento para quem está entrando e para reciclagem de quem está ficando. Então, com essa rotina desse *turnover* alto, eu acabo tendo que focar mais em treinamento para reciclar quem ficou e para preparar aquele que entra (E10).

Observou-se que, nas empresas em estudo, a programação anual ou semestral de treinamento, conduzida por meio do levantamento de necessidades de treinamento (LNT), não vem acontecendo:

A LNT não está sendo praticada no momento [...] O próprio coordenador tem a oportunidade de direcionar para o RH o que é a demanda que o setor dele está precisando (E1).

[...] a programação não tem uma ativa nesse sentido. Se está acontecendo alguma coisa desastrosa, treina (E4).

Hoje eu não faço um trabalho com os gestores para saber qual que é a demanda deles. A gente vê muito isso na teoria, que tem que sentar com o gestor, mas como é que é isso na prática? Eu vejo isso uma dificuldade, porque a gente cria uma expectativa e não frustra não é só o gestor, frustra também o colaborador (E6).

Nos últimos dois anos, o plano de treinamento não foi formalizado, mas alguns que são prioridade, a direção vai liberando para gente executar (E9).

Apenas E5 estabeleceu uma relação entre o treinamento introdutório e o negócio da empresa, indicando a sua reformulação: “inclusive, ele foi reestruturado recentemente, porque a gente está voltado muito mesmo para a pessoa conhecer o negócio da empresa, ir a fundo, tem que sair, nesse contato inicial, sabendo do produto que a gente desenvolve” (E5). Para um dos entrevistados, as práticas de T&D têm destaque nas ações da ARH da empresa:

Na parte de treinamento, nós temos os treinamentos que são obrigatórios [...], mas o principal deles é o treinamento das competências globais [...]. Temos também os programas de desenvolvimento de liderança, para portadores de deficiência, de qualificação técnica de áreas de interesse da empresa, e programas de desenvolvimento individual. Agora, com as quatro competências, é um momento de extrema atenção para o desenvolvimento. Nesse ano de 2015, o treinamento é a menina dos olhos do RH (E2).

É interessante destacar que um dos entrevistados vê as práticas de T&D, desvinculadas de um planejamento mais estruturado ou das estratégias de negócio da empresa, como um desperdício: “é como se tivesse assim, é um dinheiro que está gastando malgastado, a sensação que eu tenho é isso” (E4).

Percebe-se, assim, que nessas empresas pesquisadas as práticas de T&D ainda estão desvinculadas das estratégias organizacionais e não são planejadas, respondendo a necessidades pontuais ou mais imediatas. A prática mais comum nessas empresas é o treinamento introdutório. Parece que ainda não há atenção e/ou cobrança por resultados ou a necessidade de manutenção e ampliação do capital intelectual que exija investimentos no desenvolvimento humano. Apesar de vários entrevistados serem responsáveis ou trabalharem na ARH de empresas de grande porte, não se verificou preocupação com a aprendizagem organizacional ou em investir em pessoas que pudessem assegurar conhecimentos, informações e competências necessárias para que a empresa crie valor para os clientes e garanta vantagem competitiva (França, 2014; Pomi, 2002).

As atividades relacionadas ao subsistema de administração de pessoal, principalmente relativas à folha de pagamento, representam o terceiro conjunto de práticas mais citado pelos entrevistados. No entanto, como nenhum deles cuida diretamente delas, elas foram apenas lembradas sem que fosse feito detalhamento

de como são operacionalizadas. Essas práticas não foram lembradas/citadas apenas pelos entrevistados E3 e E7.

Nessas empresas, como não há terceirização dessas práticas, a operacionalização das atividades de administração de pessoal é feita, em média, por dois profissionais da estrutura da ARH que estão subordinados aos entrevistados, exceto em se tratando dos entrevistados que são analistas. Nas empresas com mais de uma unidade, os dados tendem a ser coletados e enviados, via sistema, para a matriz, que processa a folha e realiza o controle dos benefícios.

Para Ulrich (1998), os quatro papéis desempenhados pelos profissionais da ARH determinam que eles atrelem suas práticas à estratégia empresarial, de maneira que agreguem valor para as empresas. Assim, no papel de especialista administrativo – papel tradicional da ARH – devem administrar com eficiência as práticas da ARH de forma que criem uma infraestrutura eficiente para o desenvolvimento das atividades burocráticas da ARH, incluindo as atividades de administração de pessoal. No entanto, é preciso que saibam conduzir de maneira equilibrada os quatro papéis; devem posicionar-se em relação às estratégias empresarias ao mesmo tempo em que conduzem as atividades operacionais que são fundamentais para a empresa.

No entanto, como a estrutura de ARH nessas empresas é enxuta, a terceirização de algumas atividades da ARH torna-se uma necessidade para que a área possa dedicar-se a atividades mais estratégicas, liberando tempo dos profissionais antes alocados nesses processos (Ulrich, 1998).

As práticas de avaliação de desempenho estão presentes no relato de sete entrevistados (E1, E2, E3, E5, E8, E9, E10), sendo normalmente utilizadas para o acompanhamento dos empregados em período de experiência:

Ela é feita com 30 dias após a admissão, depois 75 dias e depois com um ano. [...] Como a demanda é muito grande, e tem uma rotatividade [...] ainda fica algum setor ou outro (E3).

A por experiência é padrão, já faz parte da rotina (E8).

Hoje a avaliação está sendo feita realmente para quem está dentro do período de experiência para verificar uma possível efetivação ou não desse contrato (E10).

Nas empresas E9 e E10, a avaliação de desempenho foi citada como uma prática em desenvolvimento, conforme declarações: “é uma prática nova, é uma ferramenta que está sendo implantada no grupo”; “a gente tá começando o desenvolvimento da avaliação de desempenho agora”. E9 relata que essa prática foi desenvolvida por outra unidade da empresa, que está em processo de implantação em sua unidade. Assim, ainda é um processo com o qual está se familiarizando. Já E10 relata que é um trabalho que está em fase de construção por um dos profissionais de sua equipe e que, até o momento, tem sido realizado para os empregados em período de experiência.

Na empresa E5, a avaliação de desempenho (AD) foi mencionada como uma prática “aplicada para um público específico. Não são todos os cargos da empresa que são envolvidos dentro dessa AD”. Na E4, é considerada uma prática informal – “na verdade, não tem algo formalizado, mas tem uma avaliação, mas eles [os gestores] fazem na informalidade”. Na empresa E6, apesar do processo existir, atualmente ele não está sendo aplicado.

Considerada como umas das práticas mais críticas da ARH (Sousa *et al.*, 2006), nota-se pelos relatos que a avaliação de desempenho ainda é uma prática incipiente nas empresas desta pesquisa. Isso porque, em relação a ela, questões difíceis de serem definidas são: determinar o que é o desempenho; estipular como avaliá-lo; e estabelecer quais resultados determinada pessoa agrega para a empresa (Dutra, 2002).

As práticas relacionadas à administração de cargos e salários compuseram o relato apenas dos entrevistados E1 e E5. Para E1, trata-se de um conjunto de práticas em processo de revitalização e para E5 são práticas já atreladas ao desempenho dos empregados:

A gente está fazendo revitalização do plano de cargos e salários, tipo uma reestruturação. O que tem atualmente não era praticável. Aí sim, a gente vai ter procedimento para aplicar o plano de cargos e salários (E1).

Hoje está entrando dentro da parte de DP, porque não temos o subsistema específico de remuneração [...] A questão da remuneração está atrelada a desempenho (E5).

Os demais entrevistados apontaram-na como práticas inexistentes, em desenvolvimento, sobre as quais não têm conhecimento ou como práticas sem possibilidades de serem viabilizadas nesse momento:

Não tem nenhum programa estruturado (E3).

Se tem, aí faz lá em BH, minha gerência que faz, aí não é comigo (E4).

Ele está na gaveta, não tive oportunidade de colocar em prática, mas a gente tem hoje uns *steps*, mas ainda não é um plano que eu consigo vincular à avaliação de desempenho (E6).

Tem, mas fica a cargo de uma outra coordenação (E7).

Processo de cargos e salários está no caminho (E8).

Hoje não temos um plano de cargos, um plano de carreira (E9).

Não temos esse tipo de trabalho desenvolvido. Não vejo hoje uma perspectiva de estar trabalhando com essa área em razão do mercado ser um mercado instável, é diferente da indústria que você tem uma certa estabilidade dos processos (E10).

Já as práticas relacionadas ao desenvolvimento de carreiras estão presentes apenas no relato do entrevistado E2: “acabou de sair do forno um plano de carreira; ele já foi aprovado. Ele vai estar totalmente vinculado a uma avaliação de desempenho” (E2).

Apesar de opiniões sobre a existência de práticas de cargos e salários, pode-se concluir que mesmo nas empresas nas quais as práticas são citadas, elas ainda são pouco estruturadas. Deve-se ressaltar a posição de entrevistados que desconhecem as práticas e alegam que são executadas por outros, indicando a fragmentação da ARH em funções específicas, não atreladas ao negócio ou ao atendimento das necessidades dos gestores. Apura-se, portanto, a contraposição às tendências da

ARH, que tem na administração de cargos e salários um dos pilares para motivação e reconhecimento dos empregados (Dutra, 2002). Essas práticas precisam migrar de uma estrutura salarial fixa para uma estrutura de salários variáveis, fortalecendo os aspectos motivadores visando melhorar desempenho e gerar resultados para a empresa (Pontes, 2005).

As práticas relacionadas à manutenção do clima organizacional, que acontecem, de forma periódica, por meio da pesquisa de clima organizacional (PCO), foram citadas pelos entrevistados de seis das empresas, não tendo sido mencionadas pelos representantes das empresas E4, E6, E8 e E10. No entanto, mesmo nas empresas nas quais essas práticas são realizadas, não houve detalhamento de como são conduzidas, provavelmente porque ou ainda não foram vivenciadas pelos entrevistados ou são conduzidas com o auxílio de um consultor externo.

Entre os autores que compuseram o quadro de referência desta pesquisa, apenas Dutra (2002) alude ao clima organizacional como uma prática da ARH, sendo uma prática que faz parte dos processos nomeados como bases estruturais cuja política visa a garantir que os compromissos entre as pessoas e a empresa sejam cumpridos. Essa prática não tradicional, como as demais presentes nas empresas em estudo, pode contribuir para a tentativa de dar um foco estratégico para essa ARH que vem se mostrando operacional nessas empresas. Isso porque a adoção desse tipo de prática possibilita que os profissionais da ARH sejam envolvidos nas necessidades cotidianas das pessoas, gerenciando, assim, a contribuição dos funcionários nas empresas (Ulrich, 1998).

Os profissionais entrevistados tiveram dificuldade em relacionar suas atividades às estratégias da empresa, talvez devido à formação acadêmica (conforme descrito na Figura 18, a maioria dos entrevistados tem formação em ciências sociais), à falta de conhecimento ou ao dimensionamento do quadro dos setores de RH. Apesar da maioria dos entrevistados ocuparem cargos de gestão, estão envolvidos na operacionalização das práticas de RH:

Nós somos um RH operacional. A verdade é essa. O estratégico fica lá em BH (E4).

Temos [planejamento estratégico anual], mas o RH não participa tão ativamente, mas o que o RH... porque a definição estratégica mesmo do planejamento é feita com a diretoria [de cada unidade], já não é envolvida com gerentes. Mas quando a diretoria faz, ela leva a demanda de cada área, então, antes de mais nada isso é coletado e aí sim o RH participa. O que estamos criando hoje é a estruturação operacional bacana para ter a estrutura estratégica focada nisso aí (E5).

Minhas atividades, eu sou coordenador, eu funciono mais como um RH estratégico. Recrutamento, raro eu faço, eu participo mais do processo de seleção quando é um cargo de nível superior. E a parte de... tudo que envolve qualidade de vida, benefícios, esses contatos com bancos... eu sou muito ligada ao centro de custos da empresa, tudo que interfere centro de custos, minha função é essa. [...] eu participo desse processo de atendimento ao cliente, eu vejo a política de trabalho dele e trabalho com a turma que vai atender essa carteira (E8).

Independentemente do porte e do segmento de atuação, as empresas em estudo apresentam estrutura ainda burocrática, com uma ARH centralizada. Isso talvez possa ser explicado pelo fato de, no Brasil, ter ocorrido industrialização tardia, o que correspondeu às mudanças ocorridas no cenário econômico e social do país a partir de 1930 e intensificadas na década de 1960 (Barbosa, 2005; Dutra, 2002; Fischer, 1998, 2002; França, 2014; Gil, 2009; Wood Jr., 2004). Especificamente em Sete Lagoas, esse processo começou a se intensificar somente a partir de 2001, o que talvez possa justificar práticas de ARH ainda tímidas, pouco estruturadas e não atreladas à estratégia organizacional. Tal realidade reflete também os resultados de pesquisa realizada por Tonelli (2002), que indica que ainda hoje a maioria das empresas privilegia as atividades mais burocráticas, não possuem políticas de RH bem estruturadas e aplicadas, o que dá margem para procedimentos informais e práticas mais operacionais. Apesar da literatura registrar que a ARH migrou de uma estrutura tecnicista e burocrática para uma estrutura estratégica e competitiva (Mascarenhas, 2008; Ulrich, 1998; Ulrich *et al.*, 2011), os entrevistados não relataram envolvimento da ARH, nessas empresas, no planejamento estratégico.

Comparando-se os resultados desta pesquisa com a proposta de maturidade das empresas – P-CMM (Josko & Cortês, 2005; Silveira, 2007, 2009) –, era esperado que empresas de médio e grande porte, principalmente as indústrias, tivessem atuação menos burocrática e mais estratégica. No entanto, as empresas em estudo ainda estão muito focadas nas práticas mais operacionais e rudimentares da ARH,

como as de R&S e T&D, indicando que tais empresas estão no nível 1 – inicial – e nível 2 – gerenciado (Silveira, 2009).

Apesar da literatura contemporânea questionar a contribuição da ARH tradicional e sugerir que ela tenha uma atuação mais estratégica, os próprios entrevistados indicam deficiências na ARH, o que dificulta a migração de uma estrutura operacional e burocrática para uma estrutura mais estratégica. Essa dificuldade tende a ser explicada pela deficiência na qualificação dos profissionais da área e pela baixa quantificação do seu quadro de pessoal (Albuquerque & Bosquetti, 2005). Apesar de os profissionais entrevistados terem graduação em cursos correlatos à ARH, como administração, psicologia e pedagogia, de participarem de um grupo de estudos como a CriaRH, eles não demonstraram conhecimento mais aprofundado ou especializado na área. Outro entreve a essa transição pode ser explicado pelo alto grau de centralização das práticas de ARH que leva os profissionais da área a focarem mais em atividades cotidianas e operacionais, destinando menos tempo à atuação estratégica (Albuquerque & Bosquetti, 2005).

Historicamente, a área de gestão de recursos humanos tem se caracterizado por grande ambiguidade na definição de conceitos e nas suas aplicações, o que reflete, inclusive, a ambiguidade entre o discurso e a prática da atuação dos profissionais da ARH (Albuquerque & Bosquetti, 2005; Lacombe, 2006). Enquanto autores (Tanure *et al.*, 2007; Ulrich, 1998; Ulrich *et al.*, 2011) preconizam a necessidade de o profissional da ARH assumir não só atividades burocráticas, mas também se tornar parceiro estratégico do negócio com o intuito de demonstrar a eficiência da ARH, a prática, inclusive a demonstrada nesta pesquisa, ressalta que, normalmente, apenas o papel operacional e burocrático vem sendo desempenhado em grande parte das empresas brasileiras. Resultados de pesquisa apresentada por Tanure *et al.* (2010) com 172 presidentes de empresas no Brasil indicam que 41% dos respondentes consideram que a ARH é operacional. Apesar de se falar na atuação de um RH estratégico a partir da década de 1980, na prática, principalmente nos processos decisórios das empresas, essa inserção ainda não é uma realidade (Fischer, 1998, 2002; Mascarenhas, 2008).

Ainda que Ulrich (1998) recomende que para criar valor para as empresas o papel desempenhado pelos profissionais da ARH deve ser múltiplo, considerando não só a atuação operacional, mas ao mesmo tempo estratégica, nessas empresas, a partir do relato dos entrevistados, o foco ou principal papel desempenhado ainda tem sido o operacional.

Nas próximas seções serão apresentados os resultados referentes à mensuração dessas práticas nas empresas em estudo.

4.3 Mensuração das práticas de ARH

Os entrevistados manifestaram mais facilidade e precisão ao falarem sobre as práticas de RH adotadas do que sobre os indicadores utilizados para mensurá-las, tendo sinalizado que, ainda que quantifiquem algumas delas, ainda não adotam metodologias consistentes que permitam sua mensuração.

Para avaliação das práticas de ARH nas empresas em estudo, prevalece o uso de indicadores quantitativos, conforme demonstrado na Figura 21:

Empresa	Indicadores
E1	- Eficácia de treinamento.
E2	- Tempo de permanência da vaga aberta; - <i>turnover</i> ; - absenteísmo; - índice de acidentes de trabalho; - T&D: reação, validação, eficácia, hora/homem treinados.
E3	- <i>Turnover</i> ; - absenteísmo.
E4	- <i>Turnover</i> ; - absenteísmo; - custo de benefícios com pessoal.
E5	- Tempo de admissão; - <i>turnover</i> ; - absenteísmo; - custo de benefícios com pessoal; - índice de acidentes de trabalho; - T&D: treinamentos previstos x realizados, custo anual; - horas extras; - quantidade de folhas de pagamento complementares.
E6	- <i>Turnover</i> ; - absenteísmo; - horas de treinamento; - horas extras.
E7	- <i>Turnover</i> ; - absenteísmo;

	- eficácia de treinamento.
E8	- <i>Turnover</i> ; - absenteísmo; - custo com treinamento; - produtividade pós-treinamento (eficácia); - perfil demográfico dos empregados: sexo, idade, estado civil, etc.
E9	- <i>Turnover</i> ; - absenteísmo; - horas extras; - custo de benefícios com pessoal; - custo rescisório; - custo mensal da folha de pagamento; - horas treinadas; - número de treinamentos exigidos pelo cliente.
E10	- <i>Turnover</i> (medido semestralmente); - horas de treinamento; - custo da folha de pagamento.

Figura 21 - Indicadores da ARH presentes nas empresas em estudo.

Fonte: dados da pesquisa.

Apesar das práticas de R&S estarem presentes em nove das empresas em estudo (apenas em E6 essas práticas são terceirizadas), somente E2 e E5 declararam que utilizam indicadores para avaliar essas práticas: tempo de permanência da vaga aberta (E2) e tempo de admissão (E5).

Há, entre os entrevistados, a necessidade da definição do que realmente sejam indicadores para as práticas de R&S, sendo que muitos referem as metas e/os prazos utilizados para resolução das atividades, mas não o indicador em si, como é calculado e qual a periodicidade de cálculo. Percebe-se, entre os entrevistados, a dificuldade em determinar possíveis indicadores para essas práticas:

No recrutamento, a gente tem o acompanhamento do fechamento das requisições. A gente trabalha com um período de 15 a 16 dias para o fechamento de uma vaga no nível operacional, só que a gente trabalha com banco de espera, então, normalmente, é só o tempo de admitir (E3).

Eu tenho minha meta, que é fechar cada vaga em 15-20 dias (E4).

Não existe uma meta, mas a gente sabe que solicitou é para ontem, esse segmento nosso é muito dinâmico (E5).

As meninas do recrutamento, elas têm alguns lá, mas a rotina delas não é todo mês, tem que fazer, normalmente é num período maior, seis meses ou quando a gerente solicita (E7).

Não...não trabalhamos com nenhum...você fala para mensurar os resultados? Não, nada, nenhum, até mesmo pelo baixo volume de seleção (E9).

Não calculo, até porque como é uma prática constante, no mínimo de 15 em 15 dias está acontecendo, a gente consegue o fechamento das vagas. Não é algo que a gente mensure, porque a prática de recrutamento e seleção é constante, ela é rotineira. Então não há essa questão dos indicadores em R&S, porque esse trabalho ele é maciço. Não há essa possibilidade (tempo) de fazer isso (E10).

Oito das empresas possuem algum indicador para as práticas de T&D; apenas os entrevistados E3 e E4 sinalizaram não utilizar indicadores. Os principais indicadores relatados para as práticas de T&D são quantitativos, para mensurar, principalmente, a quantidade de horas treinadas e o valor gasto com os treinamentos. Os principais indicadores adotados nas empresas em estudo são: hora/homem treinados; treinamentos previstos x realizados; custo com treinamento. Três empresas (E2, E7 e E8) utilizam, também, o indicador de eficácia de treinamento que auxilia na compreensão do retorno sobre o investimento em T&D e pode ser calculado sob duas perspectivas: a compreensão geral do tema objeto do treinamento por meio de testes teórico e/ou práticos que avaliam a aquisição de conceitos básicos ou aspectos essenciais do treinamento; a mensuração do conhecimento do participante antes e após a participação no treinamento a fim de compreender o nível de aprendizado, não havendo, portanto, uma fórmula de cálculo (Assis, 2012). Assim, esse indicador sinaliza a quantidade de conhecimento obtido após a realização de determinado treinamento e, nessas empresas, é mensurado por meio da aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos.

Uma possível razão para que indicadores para as práticas de T&D estejam presentes com mais frequência e de maneira mais estruturada nas empresas em estudo pode ser por eles serem necessárias aos processos de auditoria:

Hoje não existe um indicador para acompanhar totalmente. Hoje acompanha-se a questão do LNT mesmo, do previsto e do executado, só isso. Checa-se o previsto e o executado; os custos do treinamento é um controle que é feito mensal. Fora o indicador, mas nós temos aqui um controle do treinamento *on the job*, como são muitas atividades operacionais, a gente faz controle rigoroso para capacitação deles para cada atividade específica que é desenvolvida pela operação (E5).

Horas treinadas, nós temos uma meta mensal de 1%, e para auditoria a gente precisa comprovar que todos os nossos colaboradores têm tido treinamento. A

eficácia é um procedimento que ainda não está 100% implantado não. Deveria estar, mas não está (E9).

Merece atenção a inexistência de padronização para os indicadores de T&D e a visualização dos treinamentos como custo e não como investimento, o que faz com os poucos indicadores existentes sejam utilizados para o monitoramento de gastos:

A gente tem o formulário de eficácia de treinamento para depois verificar se aquilo teve coerência ou não. O operacional, a gente mede através da habilidade, a gente tem para cada colaborador... 2-3 meses após o treinamento, depende do cargo. Quando é alguma coisa mais estratégica, mais administrativa a gente avalia com 60 dias (E7).

Dois indicadores, que é o custo e a produtividade pós-treinamento. Vai entrar nesse custo a hora do funcionário, a hora da monitora, a hora de quem está acompanhando ali, porque são tempos perdidos que vai atrapalhar a produtividade do setor. Mas aí a gente faz essa comparação: impactou esse mês, mas mês que vem quando ela volta (do período de treinamento), quanto que ela produziu? (E8).

Para as práticas de administração de pessoal, frequentemente denominadas pelos entrevistados como práticas de departamento pessoal (DP), alguns indicadores foram referidos por entrevistados de nível gerencial e que têm a administração de pessoas sob a sua supervisão:

Nós temos as metas de horas extras que até um tempo atrás era 8%. Agora nós reduzimos para 4%, porque a produtividade caiu muito e rotatividade também (E9).

A única questão do indicador da administração de pessoal é a questão da elevação dos custos mesmo, de folha. Está sendo feita aquela análise constante dos custos de folha (E10).

Outros indicadores citados para essas práticas e que são mensurados mensalmente foram lembrados por cinco dos entrevistados: custo de benefícios com pessoal (E4, E5 e E9); horas extras (E5, E6 e E9); custo rescisório (E9); e custo mensal da folha de pagamento (E9 e E10). Estes, assim como outros indicadores financeiros, relacionam-se ao investimento que as empresas fazem nas pessoas (Assis, 2012) ou, como proposto por Fitz-enz (2001), visam a demonstrar o retorno do investimento nas pessoas.

Considerando, ainda, as práticas de administração de pessoal, o entrevistado E5 reportou outro indicador, que objetiva quantificar os acertos e erros de sua equipe de trabalho: a quantidade de folhas de pagamento complementares:

Eu controlo a questão de folhas complementares, eu busco, através disso, mensurar qual a eficiência e a eficácia de atuação do DP, através do que a gente consegue entregar de folha de pagamento correta, se gerou uma folha complementar é porque teve uma falha no processo. [...] Esse indicador me demonstra não só a atuação do pessoal do DP, ele me demonstra a atuação do DP inclusive da área inteira (E5).

O indicador de *turnover* (ou rotatividade) foi citado por nove dos entrevistados. Não está presente apenas na rotina de E1, que afirmou que sua rotatividade é muito pequena, conseguindo, inclusive, “até contar [sem a necessidade de cálculo] porque não é tanto assim”. Segundo ele, movimentações não acontecem com frequência em sua instituição, tendo média de 10 admissões ao ano.

Porém, os entrevistados sinalizaram que a mensuração desse indicador não vem sendo devidamente realizada, em virtude da instabilidade econômica que “obriga” as empresas a aumentarem as demissões e a reduzirem as admissões, variáveis essas que impactam diretamente no cálculo do *turnover*. Quantificar a movimentação de empregados ajuda a mensurar o custo que a rotatividade traz para uma empresa, sobretudo em relação à perda de produtividade (Assis, 2012).

Nessas empresas, ele vem sendo calculado pela média da entrada e da saída – admissões e desligamentos – pelo número de empregados no mês anterior:

$$\text{Fórmula} = \left[\frac{(\text{n}^\circ \text{ de admissões no mês} + \text{n}^\circ \text{ de desligamentos no mês})}{\text{Número de empregados no mês anterior}} \right] \times 100$$

Figura 22 – Fórmula para o cálculo do *Turnover* global.

Fonte: Assis, M. T. (2012). *Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano* (Cap. 1, p. 64). Rio de Janeiro: Qualitymark.

Outro fato que chamou a atenção e que acompanha a ideia de cálculo atribuída a outros indicadores abordados nesta pesquisa é a inconstância na periodicidade de

cálculo: “o *turnover* não é tão atualizado, porque a rotina é puxada, então, às vezes, o *turnover* a gente faz na hora que precisa mesmo” (E8). Os entrevistados também parecem não ter conhecimento de um valor ideal ou de comparação com outras empresas do setor para esse indicador:

Essa medição é o principal indicador que a gente tem. Mas uma meta específica, não tem não. Ele [o responsável pelo cálculo] acredita que o *turnover* nosso é muito baixo [....] Não tem a meta, mas se vier alguma coisa que está muito discrepante em relação à área, aí a gente tem que verificar (E7).

A gente tem trabalhado bastante, porque a nossa intenção é reduzir, mesmo sabendo da especificidade do mercado [para esse segmento], a nossa intenção é reduzir ao mínimo possível. [....] A cada seis meses, a gente faz uma análise dessa rotatividade e dos custos efetivos, a gente analisa principalmente a questão dos custos (E10).

O indicador de absenteísmo, que demonstra o nível de abstenção – atrasos, faltas justificadas e faltas injustificadas – do empregado ao trabalho (Assis, 2012), está presente no relato de oito dos entrevistados, não tendo sido citado apenas por E1 e E10 – “não tem indicador para absenteísmo. Tem o espelho de ponto que é mensal. É o único tipo de controle. De mensurar graficamente não” (E1).

Em relação ao cálculo desse indicador, os dados revelam que ele não tem sido tratado de maneira diferente do indicador de *turnover*, ou seja, não vem sendo periodicamente acompanhado por todas as empresas:

A única que eu acho que tem um valor, um peso, que faz a diferença é o absenteísmo. A gente fez um trabalho há um ano atrás e já tem mais de um ano que a gente está dentro da nossa meta cada vez caindo mais (E6).

O absenteísmo, no setor nosso, é normal até uns 5-10%, porque é um perfil sem comprometimento. O nosso absenteísmo fechou em 1,78%. Até 1,5% seria normal (E8).

Na questão do absenteísmo, a gente faz um levantamento muito por motivos. A gente acompanha muito qual que é o nosso maior problema e faz acompanhamento trimestral do colaborador, qual o colaborador que me apresenta mais problemas a cada três meses (E9).

Nessas empresas, ele vem sendo calculado por meio da seguinte fórmula:

$$\text{Fórmula} = \left(\frac{\text{horas de trabalho ausentes}}{\text{horas trabalhadas}} \right) \times 100$$

Figura 23 – Fórmula para o cálculo do absenteísmo total.

Fonte: dados da pesquisa.

Os entrevistados E2, E5, E8 e E9 salientaram que as principais razões para ser calculado são: a sua utilização como mecanismo para controle de custos; a necessidade desse índice ser enviado para a diretoria; os dados subsidiarem a tomada de decisões:

Se é um resultado abaixo da meta eu tenho que apresentar um plano de ação; isso é uma exigência, não significa que esse plano de ação será implantado, mas ele será discutido (E2).

O absenteísmo é o que a gente mais usa internamente. Ele serve para premiar quem tem absenteísmo zero ou próximo de zero. Periodicamente, a gente passa um quadro, tem gráficos, a gente mostra porque que a produtividade caiu. Eles [os empregados] têm consciência do absenteísmo mesmo (E8).

Foi mudada a questão da empresa que nos acompanha em termos de exames médicos. Agora a gente vai ter um médico do trabalho que a gente vai encaminhar [...] é uma forma para gente direcionar aqueles casos mais críticos, para reduzir um pouco essa questão do absenteísmo (E9).

Embora a utilização para tomada de decisões tenha sido enfatizada por alguns dos entrevistados, o posicionamento de alguns corrobora a visão de Pomi (2002) de que absenteísmo e rotatividade (ou *turnover*) são fatores controlados pelas empresas, na maioria das vezes, de forma simplista, não considerando sua relação com os custos e com o clima organizacional, sem analisar as possibilidades de ganho que trazem à produtividade ou como mapeamento para ações estratégicas de atração e retenção de pessoas.

Como as práticas de avaliação de desempenho não estão totalmente implantadas nas empresas cujos profissionais foram entrevistados, também não houve referência a indicadores formais para sua mensuração. Quando questionados sobre indicadores para essas práticas, foram citados procedimentos informais de controle de resultados:

Com certeza tem cumprimento de metas e tem uma avaliação comportamental que eles chamam de complementar. Esse pessoal (analistas e coordenadores) cumpre metas sim (E1).

Dentro das metas da empresa, o sujeito tem que ter, pelo menos, 70% de aproveitamento (E7).

Considerando todos os indicadores relatados pelos entrevistados, nas empresas pesquisadas a principal preocupação em relação a eles não tem sido a periodicidade de cálculo e os parâmetros a serem utilizados para comparação dos resultados alcançados com outras empresas:

Não, não são calculados mensalmente, não são calculados com frequência (E1).

Todas as áreas estão sendo cobradas para fazer esse levantamento de indicadores. A gente manda anualmente [...] o que foi feito e o que não foi feito (E3).

A gente tem uma planilha, nós temos uma pessoa que faz os lançamentos mensalmente, apesar da gerente pedir a cada seis meses (E7).

Eu tô montando essa estrutura ainda, porque é diferente de tudo, eu não tenho um parâmetro, uma empresa ou um colega de trabalho que eu posso ligar e falar: me dá uma ajuda? Eu tenho com o pessoal de São Paulo, os que têm abertura para me auxiliar (E8).

A meta [de outras empresas] seria até bacana a gente ter isso, os profissionais de RH terem um parâmetro, não por nome de empresa, mas por ramo. Eu, por exemplo, qual que é a meta de absenteísmo de uma empresa X da vida? Será que, por exemplo, 4%, será que eu estou exigindo demais, porque a realidade é 6 ou é 8%. Ou então às vezes é 2 e eu tô praticando 4% (E9).

Eu não posso comparar essa empresa, pelo tamanho, pela estrutura com outras tão antigas no mercado [...], mas o índice de *turnover* é realmente muito próximo, é em torno de 40%. [...] a especificidade, até trocando ideia com a gestora da empresa X, a gente percebe que as dificuldades e os gargalos são os mesmos (E10).

E, nas empresas nas quais a mensuração é feita em uma periodicidade mensal, normalmente os indicadores têm sido calculados para atender a demandas/solicitações da alta direção:

Já percebo [a necessidade de ter um cálculo frequente dos indicadores], inclusive [...] no ano passado, 2º semestre, eu fiz todos esses levantamentos, foi quando eu vi como que ficou fácil vislumbrar o setor. [...] Eu fiz um outro trabalho similar [...] que pediu uma demanda grande para o RH. Eu também fiz todo esse trabalho de estruturação gráfica e eu adorei, porque eu consegui vislumbrar muita coisa [...] foi quando eu despertei mais. De uns tempos para cá, a gente vem implantando cada vez mais a forma de mensurar (E1).

Eu gosto demais de indicadores, mas na verdade é uma questão corporativa. Existem os indicadores que são controlados a nível corporativo, de toda a empresa que são os básicos, definidos em procedimento interno. Aqueles ali são os importantes para empresa (E5).

Esses eu calculo mensalmente. Eles [os indicadores calculados nessa empresa] são encaminhados [mensalmente] para a matriz e todo mês eles divulgam um *ranking* de excelência operacional de todas as plantas, de acordo com os resultados que são passados da fábrica como um todo (E6).

Todos esses indicadores mensalmente, a gente precisa passar para a matriz e a gente tem reunião mensal de apresentação de indicadores, diretoria, gerência e todas as coordenações. A gente apresenta o indicador e o plano de ação pro indicador que não atingiu o objetivo (E9).

Quando questionados sobre a utilização dos indicadores para a tomada de decisões, quatro dos entrevistados afirmaram que os indicadores não servem como parâmetro para a tomada de decisões ou eles não têm conhecimento dessa utilização:

O gerente encaminha os dados para gente por *e-mail*. Por isso que eu falo com você que tem [indicadores]. Mas quem discute isso é a diretoria (E4).

Para uma tomada estratégica, não é através dos indicadores. Não, não são. Primeiro, são indicadores que eu tenho que monitorar... que é do grupo, mas localmente, para nós, não mede nada com nada, eu tenho que fazer porque é uma obrigação para eu mandar. *Turnover*, então, para mim hoje eu nem considero *turnover*, com essa história de só sair, de não entrar, fica fora da meta. Tenho que ficar preenchendo plano de ação porque está fora da meta! Eu fico me sentindo incomodada - mas que meta? Como assim? Para que que serve essa meta? (E6).

Os dados vão para a gerência e para diretoria e aquilo que não está legal, retorna para gente trabalhar. Como na última vez que a gente enviou esse relatório completo eu estava na supervisão, eu não tive acesso não; normalmente quem tem o acesso é a coordenação, para trabalhar em cima (E7).

Os resultados são apresentados para a diretoria, em reuniões com os líderes. A gente tem uma reunião, mensalmente ou semestralmente, dependendo do indicador, com a liderança e com a diretoria, para poder apresentar em que

pé anda a operação, em que pé andam as questões financeiras da empresa (E10).

Outros dois entrevistados falaram sobre decisões adotadas pelas empresas a partir do acompanhamento dos indicadores das práticas de ARH e também do envolvimento da equipe de RH, por meio de reuniões e planos de ações, nessa tomada de decisões:

Se é um resultado abaixo da meta eu tenho que apresentar um plano de ação, isso é uma exigência. Não significa que esse plano de ação será implantado, mas ele será discutido. Nós temos esses indicadores que são os indicadores por unidade e os indicadores da companhia. Como nós temos a PLR, ela é calculada com dois indicadores: o local [por unidade] e o global. Ou seja, se uma unidade está com um indicador baixo, as outras unidades se unem para fazer uma análise e criar soluções para ajudar a melhorar. Nós temos essa liberdade, a troca é constante. Decisões só são tomadas a partir dos indicadores. Se eu não apresentar o meu indicador, a decisão não vai ser tomada com a mesma consistência (E2).

Existe a reunião mensal gerencial de KPIs [*Key Performance Indicator* – Indicador-chave de desempenho]. Apresenta para todos os gestores. Essa reunião de indicadores envolve todas as áreas, é importantíssima. Por exemplo, a partir da hora de trabalho, eu consigo entender o que eu tenho pela frente, eu consigo mensurar a expansão da empresa (E5).

De acordo com Assis (2012), é importante que as empresas mantenham indicadores demográficos que possam auxiliar no entendimento da quantidade e/ou disponibilidade de recursos humanos. Entre os entrevistados, apenas E8 falou a respeito do cálculo desses indicadores na empresa na qual atua: “perfil demográfico. Esse eu faço de dois em dois meses: idade, sexo, número de filhos, estado civil, tempo de empresa, escolaridade e a rescisão [tempo de permanência]. Esses dados a gente junta com o *turnover*” (E8).

Um dos entrevistados chamou a atenção para o fato de que a formação dos profissionais de ARH, preferencialmente em Psicologia, não tem favorecido uma atuação mais estratégica. Há percepção da dificuldade em se atrelar os indicadores aos processos produtivos:

Se for só Psicologia não consegue fazer não! Se a formação é só psicólogo [...] vai ter uma dificuldade de fazer a gestão do resultado, do número. Eu hoje, por

exemplo, visualizo como eu poderia fazer, eu acho que eu tenho condições de fazer, mas quem me dá essa base é a gestão estratégica de negócios e a Engenharia [...]. Eu consigo caminhar bem no âmbito humano e no âmbito de números, sem sair frustrado, por entender que a gestão é número mesmo, é isso que eles vão cobrar. Cabe a mim levar essa coisa do número para o humano. Para isso, então você vai falar em números [...] “nós vamos desenvolver esse trabalho, que vai exigir o investimento tal e o resultado em dois meses é esse”. Isso pra mim é muito claro: só a Psicologia não te dá base pra fazer um RH estratégico. Eu saí de um lugar e estou num lugar totalmente diferente hoje. Meu vocabulário é técnico e esse vocabulário é o que eu preciso pra conversar. Aí nos vamos falar de EBITDA, nós vamos falar de formação de custo, de investimento num novo projeto (E6).

Analisando-se os resultados das entrevistas em relação à mensuração da ARH, verifica-se que, assim como observado em relação às práticas da ARH, a utilização de indicadores também não parece sofrer influência das variáveis setor e porte das empresas, nem pelo tempo de atuação dos profissionais de RH. Os dados indicam que, até mesmo nas empresas de grande porte, o uso de indicadores ainda é inexpressivo, sendo mais utilizados, ainda que em pequena escala, os quantitativos, relacionados, sobretudo, à mensuração de custos e prazos, e os de *turnover* e absenteísmo, conforme apresentado na Figura 24:

Indicadores	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Absenteísmo		X	X	X	X	X	X	X	X	
<i>Turnover</i>		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Custo com treinamentos					X			X		
Custo de benefícios com pessoa				X	X				X	
Custo mensal da folha									X	X
Custo rescisório									X	
Eficácia de treinamento	X	X					X	X		
Hora/homem treinadas		X				X			X	X
Índice de acidentes de trabalho		X			X					
Índice de horas extras					X	X			X	
Nº de folhas complementares					X					
Nº de treinamentos exigidos pelo cliente									X	
Perfil demográfico dos empregados								X		
Reação pós-treinamento		X								
Tempo de admissão		X			X					
Treinamentos previstos <i>versus</i> realizados					X					

Figura 24 – Indicadores mensurados nas empresas em estudo.

Fonte: dados da pesquisa.

Como já apresentado na Figura 9, os indicadores que visam mensurar as práticas da ARH podem ser apresentados sob algumas possíveis classificações (Assis, 2012): quantitativos, usados em função da necessidade de informações numéricas; qualitativos, usados quando se busca conhecer a opinião das pessoas e suas reações quanto às práticas da ARH; demográficos, que objetivam auxiliar no entendimento da quantidade e/ou disponibilidade de recursos humanos; financeiros, que medem o investimento que as empresas fazem nas pessoas indicando, por exemplo, custo; operacionais, que têm foco predominante no consumo de recursos (tempo, pessoas, valor). Tomando-se essas classificações, os indicadores relacionados pelos entrevistados, em sua maioria, podem ser classificados como quantitativos, financeiros e operacionais.

Ainda não se registra a efetiva avaliação de resultados das práticas da ARH adotadas nessas empresas. Embora a literatura referencie que a ARH tem migrado de uma perspectiva tradicional para uma perspectiva estratégica na qual a mensuração e a utilização de indicadores são necessários (Fischer, 1998, 2002; Mascarenhas, 2008), em empresas de Sete Lagoas isso ainda não parece ser uma realidade. Prevalece, nas empresas estudadas, uma atuação mais operacional e burocrática, pouco estratégica, não havendo, ainda, uma cultura de mensuração das práticas da ARH. Não há preocupação em se identificar indicadores e os poucos utilizados não parecem dar suporte à tomada de decisões, sejam voltadas para ARH ou para o negócio. Esses dados confirmam que avaliar os resultados das práticas da ARH é uma tarefa complexa ainda não bem-sucedida nas empresas (Fitz-enz, 2001; Lacombe, 2006; Lacombe & Albuquerque, 2008; Muritiba *et al.*, 2006; Oliveira *et al.*, 2003; Oliveira *et al.*, 2005).

As medidas relativas às práticas da ARH nas empresas em estudo ainda são limitadas a produtividade, absenteísmo e *turnover*. De acordo com Lacombe (2006), essas três medidas foram as utilizadas no início e em grande parte do século XX, mesmo porque eram poucas as propostas de instrumentos para mensuração das práticas da ARH (Rodrigues *et al.*, 2010). Comparando-se esse resultado das empresas pesquisadas com a evolução das ferramentas de avaliação de resultados de RH (Oliveira *et al.*, 2005), abstrai-se que essas empresas não entraram ainda nem na fase de auditoria de RH, características das décadas de 1970/1980, quando

se buscava o exame dos objetivos, políticas, sistemas e controles dos recursos humanos, incluindo os estudos sobre contabilização de RH.

Para os indicadores que vêm sendo mensurados, não foram citados, pelos entrevistados, parâmetros de comparação com o mercado no qual suas empresas estão inseridas, apesar de a metodologia de mensuração de resultados em ARH por meio de indicadores de desempenho considerar que os profissionais de RH precisam de parâmetros de avaliação para o seu trabalho. As constantes transformações inerentes ao mundo globalizado, competitivo e digital, no qual são grandes as pressões por redução de custos e por melhoria na qualidade, revelam a necessidade de se buscar *benchmarks* – referências confiáveis que inspiram melhorias e permitem a tomada de decisões estratégicas.

Ter disponíveis informações que permitam a criação de valor é essencial para a manutenção, o crescimento e a melhoria das empresas (Fitz-enz, 2001; Pomi, 2002). Os resultados desta pesquisa não demonstram a busca de *benchmark* entre os profissionais, apesar de dois entrevistados terem sinalizado essa necessidade. O processo de *benchmarking* é um instrumento necessário à gestão, pois permite o conhecimento e entendimento das melhores práticas. “Um indicador isolado não possui um valor real”. Portanto, é necessário identificar e compreender as “conexões” entre as atividades de RH e o negócio da empresa, analisando os indicadores em conjunto de maneira a contribuir para a melhoria do desempenho das empresas (Pomi, 2002, p. 264).

Apesar de a literatura ressaltar que a mensuração de resultados em ARH tem deixado de ser um mito (Pomi, 2002) e que os indicadores precisam ser produzidos com regularidade (Rozados, 2005), a realidade em empresas de Sete Lagoas ainda não é essa. As entrevistas destacam que os profissionais ainda encontram dificuldades não só em relação à definição de indicadores para as práticas de ARH, mas também quanto aos parâmetros para sua utilização.

Ainda que questões relacionadas à ARH tenham assumido papel essencial para a tomada de decisões referentes ao negócio das empresas e, cada vez mais, o foco dos profissionais de RH tenha alterado de uma visão baseada em processos/tarefas

para uma visão mais proativa baseada em resultados (Lacombe, 2006; Muritiba *et al.*, 2006; Oliveira *et al.*, 2003; Oliveira *et al.*, 2005; Tonelli, 2002; Ulrich, 2000), os dados mostram que essa não é uma realidade nas empresas em estudo.

Ainda que alguns autores (Assis, 2012; Fitz-enz, 2001; França, 2014; Lacombe, 2006) tragam algumas possibilidades e metodologias para se avaliar as práticas de ARH, os resultados propõem que os profissionais de ARH das empresas em Sete Lagoas ainda não têm conhecimento sobre o tema. Os indicadores mais utilizados são os quantitativos, que buscam quantificar, principalmente os custos das práticas de ARH. No entanto, de acordo com Pomi (2002), indicadores quantitativos (tempo, custo e quantidade de treinamentos) tornam-se insuficientes para avaliar a qualidade e o retorno do investimento perante os resultados do negócio.

A ARH vem enfrentando o desafio de alinhar seus objetivos aos da empresa, o que exige metodologias que avaliem os resultados de suas práticas (Oliveira *et al.*, 2003). Um indicador de ARH somente tem valor quando sua utilização sinaliza, de forma estratégica, diretrizes para a ação por meio de uma linguagem concreta, objetiva e universal e que demonstre os resultados em relação às estratégias da empresa (Pomi, 2002). Os indicadores em empresas de Sete Lagoas ainda precisam ser pensados, entendidos e viabilizados de maneira que não só atendam a demandas esporádicas, mas, sobretudo, que possam servir como basiladores para tomadas de decisões estratégicas, sejam relacionadas à própria ARH ou ao negócio da empresa. Da forma que vêm sendo praticados por essas empresas, não mostram sua efetiva contribuição.

Esta pesquisa destaca, ainda, a importância de os profissionais da ARH adquirirem novos aprendizados que permitam que, efetivamente, atuem de forma mais condizente com as estratégias organizacionais. A formação habitual do profissional de ARH, em sua maioria formação em humanas, não ressalta métodos quantitativos e conhecimentos sobre mensuração (Oliveira *et al.*, 2003). Assim, os gestores de RH ainda encontram deficiências em termos de qualificação, o que dificulta a migração para uma postura mais estratégica (Albuquerque & Bosquetti, 2005). Para Pomi (2002), apesar da ARH ter seus fundamentos nas ciências humanas, deve também

ter sustentação nas ciências exatas, permitindo, assim, a ampliação da atuação e credibilidade dessa área.

Apesar dos profissionais da ARH, incluindo os participantes dessa pesquisa, reconhecerem a importância da medição de resultados, este não tem sido um dos pontos fortes na gestão de RH nas empresas, que optam por mensurar o que é mais fácil e não, necessariamente, o que precisa ser medido (Paschini, 2006).

O conhecimento do valor da folha de pagamento, dos índices de *turnover*, do número de horas extras, do número de horas de treinamento, são indicadores mais frequentemente encontrados. Observa-se, entretanto, dificuldades, por parte dos profissionais da ARH, para explicar, por exemplo, o impacto ou retorno de um programa de treinamento nos resultados do negócio, o que tende a representar um desafio quando são chamados a justificar um investimento num programa de desenvolvimento ou qualquer outro programa que requeira alto investimento (Paschini, 2006).

Ser um profissional de RH é tarefa complexa. Já não é mais suficiente que esse profissional conheça os processos burocráticos e funcionais. É preciso que conheça o negócio e contribua efetivamente para a estratégia da empresa, o que implica diferentes conhecimentos e formações acadêmicas. “Isso porque a necessidade do RH atuar estrategicamente modificou o perfil do profissional desejado pelo mundo corporativo. As companhias querem alguém com visão de negócios, mesmo que não seja um especialista na área” (Benichio, 2012).

5 Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar como as práticas de recursos humanos estão sendo mensuradas nas empresas representadas na Associação CriaRH, tendo sido desenvolvida pesquisa de campo de caráter descritivo e qualitativo. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas com 10 profissionais de ARH participantes da Associação CriaRH e que atuam em empresas na região. A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, com a utilização do *software* NVivo, que permite avanços na categorização em pesquisas qualitativas.

Após revisão sobre abordagens teóricas de práticas da ARH e indicadores utilizados para mensuração dos seus resultados, optou-se pela construção de um quadro de referência elaborado a partir das abordagens de Assis (2012), Barbosa (2005), Dutra (2002), Gil (2009), Josko & Côrtes (2005), Silveira (2007, 2009) e Tanure *et al.* (2007).

Optou-se por utilizar as terminologias administração de recursos humanos (ARH), por ser a mais usual na literatura e nas empresas, e práticas de ARH, entendidas aqui como formas utilizadas pela ARH para organizar, sistematizar e descrever sua atuação nas empresas. Entende-se por práticas de ARH as ações previamente determinadas, orientadas pelos princípios e pelas políticas da ARH. Os princípios são os valores e crenças básicas; as políticas estabelecem diretrizes para sua atuação. Tendo em vista os objetivos da dissertação, focou-se nas práticas tradicionais ou funcionais da ARH, agrupadas nos processos de movimentação, desenvolvimento e valorização: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, administração de cargos, salários e benefícios, administração e desenvolvimento de carreira e avaliação de desempenho. Considera-se ainda que a ARH vem recebendo os impactos das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas no decorrer dos anos, o que vem direcionando a sua atuação para um enfoque mais estratégico e menos operacional.

Aliada à evolução da ARH para uma perspectiva mais estratégica, faz-se necessário um sistema de avaliação e mensuração de resultados que possa contribuir para

tomadas de decisões empresariais e para o negócio da empresa. Apurou-se que não há consenso na literatura sobre a utilização dos termos mensuração ou avaliação, sendo essa uma primeira dificuldade em pesquisas sobre essa temática. Alguns autores utilizam as terminologias como sinônimos. Outros fazem uma distinção no sentido de que a mensuração mostra a quantificação numérica, enquanto a avaliação corresponde à análise dos objetivos atingidos e dos recursos envolvidos. Assim, como o objetivo deste estudo voltou-se para as metodologias utilizadas pelos profissionais da ARH para identificação dos resultados das práticas da ARH e como o enfoque quantitativo (mensurar) foi o mais identificado na literatura, optou-se pela terminologia mensuração.

O quadro de referência baseou-se, também, na identificação de indicadores quantitativos construídos por meio de informações numéricas que permitissem detectar os resultados das práticas de ARH adotadas pelas empresas. Foram também utilizados indicadores qualitativos, usados para conhecer aspectos subjetivos relacionados às práticas da ARH e que, neste estudo, foram representados pela proposta do P-CMM (Josko & Côrtes, 2005; Silveira, 2007, 2009).

Considera-se que o quadro de referência evidenciou-se adequado para a coleta e para a análise dos dados. Entre os entrevistados selecionados para a entrevista, nove são do sexo feminino e um do sexo masculino. A maior parte (cinco) é graduada em Administração/Gestão; quatro são graduados em Psicologia; e um em Pedagogia. O tempo no cargo varia entre quatro meses e sete anos. Somente dois entrevistados não exercem cargo de gestor. Analisando-se os dados relativos a setor econômico e porte, nota-se que sete das empresas participantes são do setor industrial (três na indústria têxtil, três na automobilística e uma na indústria química) e três são de serviço, predominantemente de grande porte. Pode-se supor que essa amostra de empresas, escolhidas intencionalmente por participarem de um grupo de profissionais de ARH que estavam discutindo a questão de mensuração dos resultados da ARH, assemelha-se, de alguma forma, à realidade da região, considerando-se que em Sete Lagoas prevalecem empresas de grande porte (em relação ao PIB), dos setores secundário e terciário, sendo as indústrias as principais geradoras de renda na cidade.

Em relação ao primeiro objetivo específico – identificar as práticas de recursos humanos utilizadas pelas empresas representadas na CriaRH –, os resultados revelaram que, mesmo a maioria das empresas sendo de médio ou grande porte, as práticas da ARH que vêm sendo desenvolvidas por seus profissionais estão mais relacionadas à ARH operacional, não se observando a evolução para práticas voltadas para uma ARH estratégica. Nessas empresas, as principais práticas listadas pelos entrevistados em relação a suas rotinas foram as de R&S e T&D, além das atividades de administração de pessoal, relacionadas ao departamento pessoal das empresas, principalmente operacionalização da folha de pagamento e cumprimento das obrigações trabalhistas. Outras práticas citadas com menos frequência referem-se à gestão do clima organizacional e à avaliação de desempenho, ainda em desenvolvimento na maior parte das empresas.

Tomando-se como referência o número de empregados no organograma de RH das empresas participantes deste estudo, a sua subordinação e esse resultado que indica a presença predominantemente de práticas operacionais, pode-se concluir que a ARH nas empresas pesquisadas se enquadra em uma estrutura de DP ou em uma estrutura intermediária. A estrutura de DP apresenta dois níveis hierárquicos e, em média, possui três pessoas trabalhando na área de RH; na estrutura intermediária, o modelo apresenta algumas características similares às de um DP, principalmente quanto ao foco nas atividades mais operacionais da área de RH, com média de sete profissionais.

Comparando-se os resultados desta pesquisa com a proposta de maturidade das empresas – P-CMM –, as empresas em estudo ainda estão muito focadas em práticas operacionais e mais rudimentares da ARH, principalmente as de R&S e T&D, indicando que tais empresas estão no nível 1 – inicial – e no nível 2 – gerenciado, conforme classificação dessa metodologia.

Pôde-se ainda concluir que a estrutura ainda burocrática e centralizada da ARH e não atrelada à estratégia organizacional independe do porte e do segmento de atuação das empresas pesquisadas, apesar de se esperar uma estrutura e desempenho mais estratégico em empresas de maior porte. Talvez esse atraso possa ser explicado pela industrialização tardia no Brasil e, especificamente, em

Sete Lagoas, onde esse processo começou a se intensificar somente a partir de 2001. Apesar disso, tal resultado não difere de forma substancial de resultados encontrados por Tonelli (2002): empresas que privilegiam atividades burocráticas, procedimentos informais e práticas mais operacionais e que não possuem políticas de RH bem-estruturadas e aplicadas. Apesar de a literatura indicar que a ARH vem migrando de uma estrutura tecnicista e burocrática para uma estrutura estratégica e competitiva, os entrevistados desta pesquisa não relataram envolvimento da ARH no planejamento estratégico.

O segundo objetivo específico foi identificar os procedimentos e os indicadores utilizados para mensurar as práticas de recursos humanos em empresas representadas na CriaRH. Os principais indicadores mencionados por esses profissionais referem-se a quantificações relacionadas ao tempo e ao custo para operacionalização de suas principais práticas de ARH, não sendo todos os profissionais que monitoram suas práticas periodicamente. *Turnover* e absenteísmo são utilizados por nove das 10 empresas pesquisadas. Normalmente, o monitoramento tende a acontecer mediante solicitações programadas, como o envio de dados para a alta direção ou para atendimento de alguma demanda específica. Não houve utilização dos indicadores para tomadas de decisões ou correção de ação da ARH. Em termos da relação com a estratégia da empresa, os entrevistados não demonstraram ter conhecimento do que é feito com os indicadores que são solicitados pela direção.

Comparando-se esse resultado das empresas pesquisadas com a evolução das ferramentas de avaliação de resultados de RH, pode-se dizer que essas empresas não estariam classificadas nem na fase de auditoria de RH, cujo foco é o exame dos objetivos, políticas, sistemas e controles dos recursos humanos, incluindo os estudos sobre contabilização de RH, característica das décadas de 1970-1980, no Brasil.

As ferramentas utilizadas ainda são escassas e as que foram encontradas resumiram-se ao uso de indicadores que, em sua maioria, têm sido utilizados apenas para quantificar dados, não servindo como parâmetro para análises e tomadas de decisões tanto relativas à área de ARH ou do negócio da empresa. Os

entrevistados, mesmo percebendo a importância da mensuração para a eficácia da gestão, ainda não conseguem sistematizar dados e informações, mesmo os relativos às suas atividades operacionais.

Os respondentes destacam que o entrave para essa questão pode ser o tempo dedicado para operacionalização das práticas de ARH, ainda sendo tímida a participação da ARH na formulação da estratégia das empresas. Da forma como vem sendo realizada, a mensuração da ARH pelas empresas de Sete Lagoas não mostra sua efetiva contribuição, razão pela qual ainda precisa ser pensada, entendida e viabilizada de maneira que seja balizadora para a tomada de decisões estratégicas.

Os resultados das entrevistas em relação à utilização de indicadores também não parecem sofrer influência das variáveis setor e porte das empresas, nem do tempo de atuação dos profissionais de RH. Os dados revelam que, até mesmo nas empresas de grande porte, o uso de indicadores ainda é inexpressivo, prevalecendo, ainda que em pequena escala, indicadores quantitativos relacionados, sobretudo, à mensuração de custos e prazos e indicadores de *turnover* e absenteísmo. Portanto, ainda não se pode falar em uma efetiva avaliação de resultados das práticas da ARH adotadas nessas empresas. Prevalece, nas empresas estudadas, uma atuação mais operacional e burocrática, pouco estratégica, não havendo, ainda, uma cultura de mensuração das práticas da ARH. Não há preocupação em se identificar indicadores e os poucos utilizados não parecem dar suporte à tomada de decisões, sejam voltadas para ARH ou para o negócio.

Verifica-se ainda um isolamento entre os profissionais e fechamento no próprio universo. Não foram aludidos, pelos entrevistados, parâmetros de comparação com o mercado ou busca de *benchmarks* que possibilitassem referências confiáveis para a tomada de decisões estratégicas. Logo, as entrevistas descortinam que os profissionais ainda encontram dificuldades não só em relação à definição de indicadores para as práticas de ARH, mas também em relação aos parâmetros para sua utilização.

Apesar de a literatura trazer metodologias para se avaliar as práticas de ARH, os resultados demonstram que os profissionais de ARH das empresas em Sete Lagoas ainda não têm conhecimento sobre o tema. Os indicadores em empresas de Sete Lagoas ainda precisam ser pensados, entendidos e viabilizados de maneira que não só atendam a demandas esporádicas, mas, principalmente, que possam servir como balizadores para tomadas de decisões estratégicas, sejam relacionadas à própria ARH ou ao negócio da empresa. Da forma que vêm sendo praticados por essas empresas, não mostram sua efetiva contribuição. Portanto, é necessário identificar e compreender as conexões entre as atividades de RH e o negócio da empresa, analisando os indicadores em conjunto, de maneira a contribuir para a melhoria do desempenho das empresas.

No tocante às limitações deste trabalho, citam-se: o número de profissionais entrevistados; a não confrontação, entre eles, dos dados obtidos na pesquisa; e a impossibilidade de acesso à documentação de cada empresa para entendimento das práticas da ARH.

Apesar de, durante as entrevistas, os profissionais não terem sido diretamente questionados sobre o conhecimento das estratégias do negócio, o não envolvimento no planejamento estratégico dá indícios de que esses profissionais não possuem esse conhecimento, questão que pode ser investigada em trabalhos futuros. Sugerem-se, então, para trabalhos futuros: a realização de grupos focais com os participantes e a análise da influência da cultura organizacional nas práticas da ARH adotadas pelas empresas.

Os resultados da pesquisa indicam a atuação da ARH mais operacional e menos estratégica. No entanto, fica a seguinte questão, também como sugestão para trabalhos futuros: uma vez que a estratégia de RH deve atender à estratégia da empresa, não estaria a ARH, dessa forma, servindo às estratégias do negócio que, nessas empresas, pode estar exigindo exatamente essa atuação operacional dos profissionais de RH? Afinal, esses profissionais, inclusive pelo dimensionamento dos seus setores, estão nessas empresas com o papel de operacionalizar as práticas da ARH, ficando o papel estratégico, na maioria dos casos, a cargo da matriz. Evidencia-se, também, o fato das tomadas de decisões nessas empresas serem

processos direcionados à alta direção ou à matriz não tendo sido percebido um espaço adequado para que os profissionais dessa pesquisa participem ativamente da estratégia de RH.

Esses resultados suscitam, ainda, uma questão relevante em relação à própria capacitação dos entrevistados, que não apresentaram uma visão mais sistêmica da função ARH, estando distantes de uma atuação estratégica e desconhecem metodologias já em uso por várias empresas para mensuração da ARH. Essa situação pode indicar uma deficiência na qualificação desses profissionais. Mesmo sendo graduados em cursos correlatos à ARH, como Administração, Psicologia e Pedagogia, e de participarem de um grupo de estudos como a CriaRH, esses profissionais não demonstraram conhecimento mais aprofundado ou especializado na área.

Esta pesquisa destaca a importância de os profissionais da ARH adquirirem novos aprendizados que permitam que, efetivamente, atuem de forma mais condizente com as estratégias organizacionais. A formação habitual do profissional de ARH, como foco em ciências humanas, deixa de lado aspectos centrais relacionados às questões estratégicas, financeiras e do negócio das organizações.

Apesar da revisão da literatura demonstrar que não existem medidas únicas que possam ser adotadas por todas as empresas e que cada empresa deve desenvolver suas métricas de acordo com seu porte, seus objetivos e outras características, é necessário que esses profissionais atentem, também, para a necessidade de buscar parametrização, por meio de *benchmarks*. O intuito é que diminuam o sentimento de que estão “caminhando sozinhos” sem saber o melhor caminho e a melhor direção a ser tomada. É necessário que metodologias para mensuração dos resultados em ARH, que possibilitem o gerenciamento de suas práticas, sejam compreendidas e mais bem utilizadas pelos profissionais da área.

A avaliação de resultados em ARH é um tema novo e, na prática, ainda precisa ser repensado, ainda que sua importância venha ganhando crescente atenção na academia. Sendo assim, este estudo, devido à carência de literatura na área, contribui para a reflexão sobre essa temática tão importante não só em nível

acadêmico, mas também em nível profissional. Uma compreensão sobre os aspectos que influenciam as práticas da ARH pode facilitar uma atuação mais estratégica dessa área nas empresas.

Referências

- Albuquerque, L. G. (2002). A gestão estratégica de pessoas. *In: M. T. L., Fleury. (2002). As pessoas na organização* (Cap. 2, pp. 35-50). São Paulo: Gente.
- Albuquerque, L. G. & Bosquetti, M. A. (2005). Gestão estratégica de pessoas: visão do RH x visão dos clientes. *In: Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, ENANPAD, 1*, Brasília.
- Andrade, J. A. (2013). *Relação entre estratégias de gestão de recursos humanos e no desenvolvimento de capacidades organizacionais: a percepção dos profissionais da área*. (Dissertação de Mestrado em Administração). Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.
- Araújo, J. B. C. & Cançado, V. L. (2013). Confiança e desempenho de equipes. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 12, p. 75-91.
- Assis, M. T. (2012). *Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Associação CriaRH. (2015). Recuperado de: http://www.associacaocriarh.adm.br/sobre_nos/#prox-equipe.
- Badham, R. & Cançado, V. L. (2015). An Introduction of the 5M Framework: Reframing Change Management Education. *Brazilian Administration Review*, 12, 22-38.
- Barbosa, A. C. Q. (2005). Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. *Revista de Administração de Empresas – Edição Especial Minas Gerais*, 45, 121-126.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barreto, L. M. T. S., Albuquerque, L. G. & Medeiros, C. A. F. (2014). Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 8(2), 340-360.
- Barros, L. C., Dutra, L. V. & Macedo, D. R. (2007). Utilização de imagens espectrais de média resolução espacial na análise da expansão urbana do município de Betim (RMBH) por meio de modelo de mistura. *In: Anais do XIII Simpósio Brasileiro de Sensoriamento Remoto*, Florianópolis.
- Batista, K. (2013). *Coach: um estudo das competências requeridas para o exercício da profissão* (Dissertação de Mestrado em Administração). Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.

Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com "Scorecard": interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Benichio, R. (2012). *Conheça o novo profissional de RH*. Recuperado de: <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/164/noticias/conheca-o-novo-profissional-de-rh>.

Cançado, V. L., Lima, J. B., Muylder, C. F. & Castanheira, R. B. (2013). Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, 19, 485-516.

Cançado, V. L., Mesquita, S. C. M., Cruz, M. V. G. & Guimarães, E. H. R. (2011). Mudanças à vista: processo de preparação para a venda em uma empresa do setor de telecomunicações. *Gestão & Planejamento*, Salvador, 12, 302-324.

Cançado, V. L.; Quirino, R. F. & Sarsur, A. M. (2011). Remuneração por competências: um estudo de caso no Banco do Brasil. *Revista do CCEI*, 15, 321-340.

Cançado, V. L. & Santos, T. M. C. (2014). Reação à mudança organizacional: a implantação do lean thinking na Empresa Beta. *Revista Gestão & Tecnologia*, 14, 100-125.

Castro, P. M. & Cançado, V. L. (2009). Prazer e sofrimento no trabalho: vivência de profissionais de recursos humanos. *Gestão & Planejamento*, Salvador, 10, 19-37.

César, A. M. R. V. C., Coda, R. & Garcia, M. N. (2006). Um novo RH? Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. *FACEF Pesquisa*, 9(2), 151-165.

Chaves, N. M. D. (2012). *Meritocracia revelando as melhores pessoas ou o melhor das pessoas?: um estudo de caso em uma empresa brasileira*. (Dissertação de Mestrado em Administração). Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.

Collis, J. C. & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração*. 2. edição, Porto Alegre: Bookman.

Crawford, R. (1994). A emergência da economia do conhecimento. In: R., Crawford. *Na era do capital humano* (Cap. 1, pp. 15-33). São Paulo: Atlas.

Curtis, B., Hefley, W. E. & Miller, S. A. (2001). People Capability Maturity Model (P-CMM), Version 2.0. *Software Engineering Institute*, Pittsburg.

Davel, E. & Vergara, S. C. (2001). Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: E., Davel & S. C. Vergara (org.). *Gestão com pessoas e subjetividade* (Cap. 1, pp. 31-56). São Paulo: Atlas.

Demo, G. (2010). *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional* (Cap. 1). São Paulo: Atlas.

Domingos, W. L. (2014). *Clima organizacional e clima de segurança: um estudo de caso na Empresa Alfa*. (Dissertação de Mestrado em Administração). Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.

Duarte, L. S. (2011). *Análise do impacto de treinamento comportamental no trabalho: um estudo de caso na Unimed Sete Lagoas*. (Dissertação de Mestrado em Administração). Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.

Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

Estivaleta, V. F. B., Löbler, M. L., Andrade, T. & Visentini, M. S. (2009). (Des) Alinhamento entre as Estratégias Organizacionais e as Estratégias de RH: o Caso de uma Empresa Internacionalizada. In: *Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, ENANPAD*, Recife.

Faria, T. C. A. B., Nogueira, M. & Oliveira, F. B. (2012). *A centralidade de Sete Lagoas e sua relação com os fluxos populacionais desde sua industrialização efetiva (1960 - 2010)*. Recuperado de: [http://www.abep.nepo.unicamp.br/xviii/anais/files/ST24\[499\]ABEP2012.pdf](http://www.abep.nepo.unicamp.br/xviii/anais/files/ST24[499]ABEP2012.pdf)

Fernandes, D. R. (2004). Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. *Revista FAE*, Curitiba, 7(1), 1-18.

Ferreira, A. M. R. (2011). *Análise do impacto de palestras motivacionais no trabalho: um estudo de caso na Empresa GSH* (Dissertação de Mestrado em Administração). Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.

Ferreira, F. R. L. (2014). *Gestão por competências: articulando avaliação de desempenho, valorização de pessoas e meritocracia um estudo de caso em uma instituição financeira* (Dissertação de Mestrado em Administração). Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.

Fischer, A. L. (1998). *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares* (Tese de Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo.

Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: M. T. L., Fleury (2002). *As pessoas na organização* (Cap. 1, pp. 11-34). São Paulo: Gente.

Fitz-enz, J. (2001). *Retorno do investimento em capital humano*. São Paulo: Makron Books.

França, A. C. L. (2014). *Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.

Fundação Instituto de Administração. FIA. (2015). Recuperado de: <http://www2.fia.com.br/PortalFIA/Default.aspx?idPagina=27012#quemsao>.

Fundação Nacional da Qualidade. FNQ. (2008). Recuperado de: <http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1300823597.7285A.pdf>.

Gil, A. C. (2009). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2006). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

Guimarães, C. A. (2013). *Desvelando consequências do assédio moral: a voz do assediado* (Dissertação de Mestrado em Administração). Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.

Gutierrez, L. H. S. (1995). Recursos humanos: uma releitura contextualista. *Revista de Administração de Empresas* – Edição Especial Minas Gerais, 35 (4), 72-82.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE. (2013a). Recuperado de: <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=316720&idtema=142&search=minas-gerais|sete-lagoas|estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas-2013>.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE. (2013b). Recuperado de: http://www.ibge.com.br/cidadesat/painel/historico.php?lang=_EN&codmun=316720&search=minas-gerais%7Csete-lagoas%7Cinphographics:-history.

Josko, J. M. B. & Côrtes, M. L. (2005). P-CMM e outros modelos de gestão de pessoas. In: *Anais do VII Simpósio Internacional de Melhoria de Processos de Software*, São Paulo.

Lacombe, B. M. B. (2006). *Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional: um estudo com as maiores empresas brasileiras*. Relatório de pesquisa. Fundação Getúlio Vargas.

Lacombe, B. M. B. & Albuquerque, L. G. (2008). Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. *Revista de Administração*, 43(1), 5-16.

Lacombe, B. M. B. & Tonelli, M. J. (2000). O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. In: *Anais eletrônicos do 24º ENANPAD*, Florianópolis: ANPAD.

Landau, E. C., Oliveira, R. P. C., Santos, M. A. & Guimarães, D. P. (2011). Expansão urbana da cidade de Sete Lagoas/MG entre 1949 e 2010. In: *Anais do XV Simpósio Brasileiro de Sensoriamento Remoto*, Curitiba.

Martins, E. T. (2013). *Potencial transgeracional de empresas familiares: um estudo de caso em uma empresa no arranjo produtivo local de metais sanitários de Loanda/*

Paraná (Dissertação de Mestrado em Administração). Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.

Mascarenhas, A. O. (2008). Críticas às propostas pioneiras de gestão estratégica de pessoas. In: A. O., Mascarenhas (2008). *Gestão estratégica de pessoas* (Cap. 3, pp. 59-93). São Paulo: Cengage Learning.

Máximo, J. T. A. (2011). *Prazer e sofrimento no trabalho: um estudo de caso dos cirurgiões-dentistas da Prefeitura de Betim* (Dissertação de Mestrado em Administração). Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.

Mota, E. M. G. (2011). *Da inclusão de familiares à sucessão: um estudo de caso na Transportes Fênix* (Dissertação de Mestrado em Administração). Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.

Muritiba, P. M., Muritiba, S. N., Albuquerque, L. G. & Hourneaux Jr., F. (2006). Processo de avaliação de resultados de gestão de pessoas: em direção a um modelo. In: *Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, ENANPAD, 30*, Salvador.

NVivo 10.0 for Windows. (2015). Recuperado de: <http://download.qsrinternational.com/Document/NVivo10/NVivo10-Getting-Started-Guide-Portuguese.pdf>

Oliveira, A. H. R. (2009). *Alinhamento de Recursos Humanos à estratégia organizacional: um estudo de caso na indústria de autopeças*. (Dissertação de Mestrado em Administração). Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.

Oliveira, E. J. (2013). *Felicidade no trabalho: um estudo de caso na empresa Cervantes em Montes Claros/Minas Gerais* (Dissertação de Mestrado em Administração). Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.

Oliveira, P. M., Albuquerque, L. G. & Muritiba, S. N. (2003). Uma análise da pesquisa sobre avaliação de resultados em gestão de pessoas na atualidade. In: *Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, ENANPAD, 1*, Rio de Janeiro.

Oliveira, P. M., Muritiba, S. N. & França, A. C. L. (2005). Avaliar resultados em gestão de pessoas? Estado da arte desta prática nas empresas. In: *Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, ENANPAD, 29*, Brasília.

Oltamari, A. P., Paula, M. J. M. & Ferraz, D. L. S. (2014). Do departamento pessoal ao recursos humanos estratégico: os subsistemas e a sofisticação do controle do trabalhador. In: L. A., Soboll & D. L. S., Ferrz (2014). *Gestão de pessoas: armadilhas da organização do trabalho* (Cap. 1, pp. 03-15). São Paulo: Atlas.

Paschini, S. (2006). *Estratégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio: a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Pomi, R. M. (2002). Indicadores de desempenho em gestão do capital humano. In: G., Boog & M., Boog (coords.) (2014). *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências* (Cap. 15, pp. 261-281). São Paulo: Gente.

Pontes, B. R. (2005). *Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração*. 11. edição, São Paulo: LTR.

Ré, C. A. & Ré, M. A. (2010). Processos do sistema de gestão de pessoas. In: C., Bitencourt (2010). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais* (Cap. 4, pp. 79-100). 2. edição, Porto Alegre: Bookman.

Ribeiro, W. C., Paulo, G. L., Fernandes, D. M. & Souza, J. B. (2013). Dinâmica espacial da população na microrregião de Sete Lagoas: um estudo exploratório. *Percursos Acadêmicos*, Belo Horizonte, 3(6).

Richardson, R. J., Peres, J. A. S., Wanderley, J. C. V., Correia, L. M. & Peres, M. H. M. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. edição, São Paulo: Atlas.

Rodarte, M. P. F. (2012). *Gestão de recursos humanos em pequenas empresas: políticas, práticas e desafios das organizações de pequeno porte na cidade de Belo Horizonte* (Dissertação de Mestrado em Administração). Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais - Cepead, Belo Horizonte.

Rodrigues, W. R., Pedroso, S. L., Rodrigues, P. S. G. & Fischer, A. L. (2010). A contribuição da função de recursos humanos para o negócio: uma avaliação da possibilidade de mensuração. In: A.L., Fischer, J. S., Dutra, J. S. & W. A. C., Amorim. (2010). *Gestão de pessoas: práticas modernas e transformação nas organizações* (Cap. 6, pp. 100-119). São Paulo: Atlas.

Rosa, J. R. T. (2014). *Competências demandadas x competências desenvolvidas: um estudo do Curso Técnico em Eletrotécnica no Centecon* (Dissertação de Mestrado em Administração). Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.

Rozados, H. B. F. (2005). Uso de indicadores na gestão de recursos de informação. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 3(1), 60-76.

Sales, S. R. G. (2012). *Transformação organizacional: um estudo de caso sobre a percepção dos gestores em uma mineradora no Brasil* (Dissertação de Mestrado em Administração). Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.

Salvador, R. L. C. D. & Cançado, V. L. (2013). Impacto de treinamento no trabalho: um estudo de caso na Fundação Hemominas. *Teoria e Prática em Administração*, 3, 70-98.

Santos, T. M. C. (2010). *Análise da reação dos colaboradores ao processo de mudança organizacional - Lean Thinking: um estudo de caso na Empresa Beta* (Dissertação de Mestrado em Administração). Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. SEBRAE. (2015). Recuperado de: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>.

Sete Lagoas (2011). Secretaria Municipal de Desenvolvimento e Turismo. *Informações sobre Sete Lagoas*, MG. Recuperado de: <https://oikoseethos.files.wordpress.com/2011/05/informac3a7c3b5es2.pdf>.

Silveira, V. N. S. (2007). *Maturidade em gestão de pessoas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação: uma análise a partir do People Capability Maturity Model (P-CMM)* (Dissertação de Mestrado em Administração). Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais - Cepead, Belo Horizonte.

Silveira, V. N. S. (2009). Os modelos multiestágios de maturidade: um breve relato de sua história, sua difusão e sua aplicação na gestão de pessoas através do P-CMM. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(2), 228-246.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: métodos e práticas*. 10. edição, Lisboa: Lidel.

Souza, E. P. (2012a). *O desafio da continuidade no processo sucessório em uma empresa familiar: um estudo de caso de uma indústria na região norte de Belo Horizonte* (Dissertação de Mestrado em Administração). Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.

Souza, M. M. (2012b). *Redes sociais como ferramenta de gestão do conhecimento* (Dissertação de Mestrado em Administração). Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.

Souza, V. M. S. (2014). *Fatores causadores da intenção de turnover: estudo de caso na Pif Paf Alimentos* (Dissertação de Mestrado em Administração). Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.

Tanure, B., Cançado, V. L., Duarte, R. G. & Muylder, C. (2009). The role of national culture in mergers and acquisitions. *Latin American Business Review*, Binghamton, 10, 135-159.

Tanure, B., Cançado, V. L. & Evans, P. (2010). As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de Recursos Humanos em empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea* (Online), 14, 594-614.

Tanure, B., Cançado, V. L. & Sales, S. R. G. (2012). Mirabela: o desafio de um Turn Around. *Tecnologias de Administração e Contabilidade*, 2, 71-88.

Tanure, B., Evans, P. & Pucik, V. (2007). As quatro faces da gestão de recursos humanos. In: B., Tanure, P. Evan & V. Pucik (2007). *Gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais* (Cap. 2, pp. 19-50). São Paulo: Campus.

Tonelli, M. J. (2002). *Comparação do perfil atual da gestão de recursos humanos na grande São Paulo com visão de acadêmicos e profissionais da área*. Relatório de pesquisa. Fundação Getúlio Vargas.

Tonelli, M. J., Lacombe, B. M. B. & Caldas, M. P. (2002). Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: G., Boog & M., Boog (coords.) (2014). *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências* (Cap. 4, pp. 59-84). São Paulo: Gente.

Townley, B. (2001). Conhecimento e poder nas organizações. In: E., Davel & S. C., Vergara (org.). *Gestão com pessoas e subjetividade* (Cap. 4, pp. 118-148). São Paulo: Atlas.

Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J. & Nyman, M. (2011). *A transformação do RH: construindo os recursos humanos de fora para dentro*. Porto Alegre: Bookman.

Ulrich, D. (1998). *Os campeões de RH: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura.

Ulrich, D. (2000). *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura.

Vargas, M. R. M. (1996). Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. *Revista de Administração*, 31(2), 126-136.

Vergara, S. C. (2007). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 9. edição, São Paulo: Atlas.

Wagner III, J. A. & Hollenbeck, J. R. (2012). *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. 3. edição, São Paulo: Saraiva.

Wood Jr., T. (2004). *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas.

Zalis P. & Castro G. (2014). *Sete Lagoas: nascida para o alto*. Recuperado de: <http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/sete-lagoas-nascida-para-o-alto/>.

Apêndices

Apêndice A – Aderência do Projeto à Linha de Pesquisa

Núcleo de Estudos sobre Organizações e Gestão de Pessoas

Linha de Pesquisa: Desafios em Gestão de pessoas

Coordenação: Vera L. Cançado

Descrição: esta pesquisa visa a identificar e analisar os desafios enfrentados pelas empresas brasileiras na gestão de pessoas frente à aceleração da globalização. Para tal, abordam-se os diversos temas de gestão de pessoas sob diferentes perspectivas teóricas. Com foco na perspectiva da objetividade (paradigma positivistas ou funcionalista), pesquisa-se a gestão de pessoas (ou de recursos humanos GRH), como: – função empresarial, com temas ligados a: a) funções operacionais, como recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; recompensas, etc.); b) temas ligados à gestão estratégica de pessoas; c) temas mais recentes, como competências, capital humano, etc.; – função gerencial, com temas relacionados a: motivação, liderança, comunicação, qualidade de vida, mudança organizacional, etc. Na perspectiva do paradigma interpretativista, abordam-se temas como a subjetividade no trabalho, identidade, sofrimento e prazer no trabalho, poder nas organizações. O tema mudança organizacional é destacado a partir de discussões sobre a racionalidade/irracionalidade, complexidade e paradoxos do processo de transformação nas organizações. Para o desenvolvimento da pesquisa empírica serão realizados diversos estudos de caso e *surveys*, fruto de dissertações de mestrado. Como metodologia, adota-se a triangulação de dados quantitativos e qualitativos, bem como a de dados secundários e primários. Os resultados esperados são: desenvolvimento de modelos de diagnóstico, modelos de gestão de pessoas; metodologias para intervenção para mudança organizacional.

Situação: em andamento;

Natureza: pesquisa.

Alunos envolvidos: / Mestrado profissional: (20).

Produção acadêmica:

Andrade, 2013; Araújo & Cançado, 2013; Badham & Cançado, 2015; Batista, 2013; Cançado, Lima, Muylder & Castanheira, 2013; Cançado, Mesquita, Cruz & Guimarães, 2011; Cançado, Quirino & Sarsur, 2011; Cançado & Santos, 2014; Castro & Cançado, 2009; Chaves, 2012; Domingos, 2014; Duarte, 2011; Ferreira, 2011; Ferreira, 2014; Guimarães, 2013; Martins, 2013; Máximo, 2011; Mota, 2011; Oliveira, 2013; Rosa, 2014; Sales, 2012; Salvador & Cançado, 2013; Santos, 2010; Souza, 2012a; Souza, 2012b; Souza, 2014; Tanure, Cançado, Duarte & Muylder, 2009; Tanure *et al.*, 2010; Tanure, Cançado & Sales, 2012.

Apêndice B – Roteiro de Entrevista

Dados gerais

Empresa

- a) Nome da empresa (não será divulgado na pesquisa)
- b) Tempo de mercado/histórico da empresa
- c) Setor de atuação (produtos ou serviços)
- d) Número de empregados na empresa
- e) Organograma
- f) Nomenclatura utilizada para o setor de RH
- g) Número de empregados no setor de RH

Profissional de RH

- h) Cargo ocupado atualmente
- i) Há quanto tempo trabalha na empresa
- j) Trajetória profissional e acadêmica

Questões

1. Quais as práticas de ARH conduzidas na sua empresa? (Estão formalizadas? Tem manual? Políticas definidas?)
2. Fale detalhadamente sobre cada uma delas
 - a. De que forma são conduzidas as atividades de recrutamento e seleção da empresa?
 - b. Como as atividades de treinamento e desenvolvimento são conduzidas?
 - c. Como são administradas as práticas relacionadas a cargos, salários e benefícios?
 - d. Como é conduzido o processo de desenvolvimento de carreira na empresa?
 - e. De que forma a empresa avalia e acompanha o desempenho dos empregados?
3. Quais procedimentos/metodologias são utilizados para avaliar as práticas de recursos humanos?
4. Quais indicadores de ARH são utilizados pela empresa? (Por meio de quais indicadores as práticas que você descreveu são avaliadas?)
5. Como os indicadores são calculados e com que periodicidade?
6. Como foram definidos esses indicadores? Por que e como foram escolhidos?
7. Como os indicadores são utilizados pelos gestores? E pela área de ARH?

Apêndice C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**Pesquisa sobre Indicadores de Recursos Humanos**

Eu, _____, aceito livremente participar como entrevistado(a) na pesquisa sobre indicadores utilizados para mensuração de resultados de práticas de administração recursos humanos. Esta pesquisa visa à elaboração do trabalho de conclusão do curso de Mestrado Profissional de Administração da Fundação Pedro Leopoldo, da mestrandia Vivian Cristina Silva, orientada pela Prof^a. Dr^a. Vera L. Cançado. O objetivo é identificar de que forma os resultados das práticas de recursos humanos estão sendo mensurados por empresas representadas na Associação de Recursos Humanos de Sete Lagoas – Associação CriaRH. Estou ciente de que as entrevistas serão gravadas sem a identificação do(a) entrevistado(a), sendo analisadas de forma agregada, garantindo, assim, sua confidencialidade, privacidade e anonimato, não correndo riscos de que minhas opiniões e ideias possam ser utilizadas contra mim. Estou ciente, também, de que posso recusar a participar ou retirar-me sem necessidade de qualquer consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem que isso me traga alguma punição. Estou ainda ciente que se tiver qualquer reclamação contra a pesquisadora posso procurar a Fundação Pedro Leopoldo. Após convenientemente esclarecido pela pesquisadora e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar desta pesquisa.

Sete Lagoas, ____ de _____ de _____.

Assinatura de Entrevistado

Assinatura da Pesquisadora

Mestranda: Vivian Cristina Silva - MPA/Fundação Pedro Leopoldo
(vicrisilva@yahoo.com.br)

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Vera L. Cançado - MPA/Fundação Pedro Leopoldo
(vera.cancado@fpl.edu.br)