

# Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil

*Beatriz Maria Braga Lacombe  
Lindolfo Galvão de Albuquerque*

## RESUMO

A revisão da literatura mostra que, embora o interesse sobre o tema de avaliação e mensuração de resultados em Gestão de Pessoas venha crescendo, ainda há muita controvérsia quanto aos resultados de pesquisa encontrados. Neste trabalho, relata-se pesquisa realizada com uma amostra das maiores empresas instaladas no Brasil em que se procurou investigar como são os procedimentos utilizados para avaliação e mensuração de resultados em Gestão de Pessoas. Os resultados da pesquisa mostram que, apesar de ser uma preocupação bastante presente, grande parte das empresas pesquisadas encontra-se em fase de transição em relação ao processo de avaliação e mensuração de resultados em Gestão de Pessoas. Observou-se que apenas alguns dos aspectos relevantes do processo são considerados, o que pode ser derivado de uma visão segmentada do próprio sistema de Gestão de Pessoas.

**Palavras-chave:** avaliação e mensuração em gestão de pessoas, sistema de gestão de pessoas, sistema de avaliação, indicadores em gestão de pessoas.

## 1. INTRODUÇÃO

A disseminação dos modelos estratégicos e das competências para a gestão organizacional veio ressaltar a importância da etapa da avaliação no processo de planejamento. Todas as áreas da organização precisam ser avaliadas e demonstrar que estão criando valor ou correm o risco de ser terceirizadas (ULRICH, 1997). Em relação à Gestão de Pessoas, o tema da avaliação tornou-se especialmente relevante, dado que o modelo da administração estratégica de relações humanas (RH) demanda maior investimento em pessoas, o qual tem de ser justificado por um aumento no desempenho organizacional.

Nesse sentido, observa-se que é crescente o número de estudos sendo conduzidos para tentar-se **avaliar e mensurar o impacto das ações da Gestão de Pessoas nos resultados organizacionais**. Os trabalhos de Huselid (1995), Becker e Gerhart (1996), Delaney e Huselid (1996), Delery e Doty (1996),

Recebido em 18/julho/2006  
Aprovado em 23/agosto/2007

---

*Beatriz Maria Braga Lacombe*, Administradora de Empresas pela *Michigan Technological University*, Mestre em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Professora na EAESP-FGV (CEP 01332-000 — São Paulo/SP, Brasil).

E-mail: [bialacombe@fgvsp.br](mailto:bialacombe@fgvsp.br)

Endereço:

Fundação Getúlio Vargas  
Rua Itapeva, 474 — 11º andar  
01332-000 — São Paulo — SP

*Lindolfo Galvão de Albuquerque* é Professor Titular do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP) (CEP 05508-010 — São Paulo/SP, Brasil), Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da FEA-USP, Coordenador do Programa de Pós-MBA da Fundação Instituto de Administração, Pesquisador e Consultor na área de Gestão de Pessoas.

E-mail: [lgdalbuq@usp.br](mailto:lgdalbuq@usp.br)

entre outros, são exemplos dessas pesquisas (que se caracterizam por serem *surveys* e por fazerem extensa utilização de técnicas estatísticas para a apuração dos resultados) realizadas em um ou mais setores de atividade. Periódicos acadêmicos como *The Academy of Management Journal* (1996), *Human Resource Management* (1997) e *The International Human Resource Management Journal* (2001) já dedicaram uma edição especial ao tema.

No entanto, as revisões sistematizadas desses estudos (GUEST, 1997; ROGERS e WRIGHT, 1998; BOSELIE, PAAWEE e JANSEN, 2001; GUEST, 2001; WRIGHT e SNELL, 2001; OLIVEIRA, ALBUQUERQUE e MURITIBA, 2003) revelam, em geral, resultados de pesquisa que podem ser divergentes, dificuldades de natureza metodológica e ausência da construção de um corpo teórico cumulativo sobre o tema. Essas dificuldades devem-se, em parte, ao caráter intangível dos resultados da gestão de pessoas, que envolve fazer avaliações de natureza tanto quantitativa como qualitativa sobre a gestão.

Também sobre o tema da avaliação de resultados em RH, outros autores como Becker, Huselid e Ulrich (2001) e Fitz-Enz (2001) apresentam propostas de **mensuração de resultados para RH**. A abordagem dessas propostas difere das pesquisas sobre o impacto das ações de RH sobre os resultados, uma vez que têm caráter essencialmente aplicado.

Embora considerem que RH tenham potencial estratégico, pois podem influenciar pessoas, que são fonte de vantagem competitiva, Becker, Huselid e Ulrich (2001, p.40) acreditam que se precise desenvolver um conjunto de medidas para provar a sua contribuição estratégica. Eles afirmam que “[...] é preciso mostrar aos gerentes seniores a sua contribuição [...]”. As propostas desses autores, inspiradas na lógica do *Balanced Scorecard*, são orientadas para o levantamento de indicadores, que podem ser aplicados a qualquer empresa.

Pfeffer (1997) levanta algumas considerações e críticas aos métodos de avaliação atualmente propostos. O autor menciona que:

- o excesso de preocupação com medidas quantitativas pode levar a um grau de detalhamento da mensuração tão elevado que a avaliação não constituiria critério adequado tanto para a orientação sobre comportamentos desejados para a gestão de pessoas quanto para a tomada de decisão (mede-se demais e não se mede nada);
- pode haver uma diferença significativa entre o horizonte de mensuração — curto prazo — e os impactos das ações de RH — longo prazo;
- os índices calculados estão, muitas vezes, mais relacionados a outras áreas — aos gerentes de linha, por exemplo — do que propriamente à área de RH e, dessa maneira, não medem a atuação específica da área.

Conforme pode ser observado, o debate parece ainda estar aberto e inúmeras são as críticas feitas aos estudos que vêm

tratando do assunto. No Brasil, a pesquisa sobre o tema ainda é escassa (ver SAMMARTINO, 2002; OLIVEIRA, ALBUQUERQUE e MURITIBA, 2003; OLIVEIRA, 2004; MURITIBA *et al.*, 2006), mas já constitui um avanço, na medida em que introduz o tema em nosso contexto. Neste trabalho, relata-se pesquisa realizada com o objetivo de investigar os procedimentos utilizados para a avaliação e a mensuração de resultados em Gestão de Pessoas. Antes, porém, da pesquisa ser relatada, faz-se uma breve revisão teórica sobre o tema e apresentam-se os aspectos metodológicos que orientaram a pesquisa de campo.

## 2. AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM GESTÃO DE PESSOAS

A análise dos estudos sobre a avaliação de RH revela dois tipos de foco das pesquisas, que sinalizam diferentes preocupações dos autores e que serão brevemente discutidos a seguir.

### 2.1. Estudos sobre o impacto das práticas de RH

As pesquisas que compreendem o primeiro tipo de estudo têm por objetivo encontrar uma prática ou conjunto de práticas que sejam comprovadamente melhores para uma ou diversas organizações. Tendo-se desenvolvido mais fortemente a partir da década de 1980, esse tipo de pesquisa vem sofisticando-se — por meio da utilização de técnicas estatísticas, procura-se encontrar como as políticas e práticas de RH podem ser mais efetivas — e tornando-se um importante tema de pesquisa do campo (ULRICH, 1997; ROGERS e WRIGHT, 1998).

O objeto desses estudos é, portanto, o impacto das políticas e práticas de RH sobre o desempenho organizacional. Em geral, para uma dada amostra, avalia-se e mede-se a relação existente entre a adoção de determinada prática ou conjunto de práticas e a variação correspondente nos índices de desempenho das empresas. O objetivo desses estudos é teórico, ou seja, é encontrar relações — entre práticas de RH e desempenho organizacional — que sejam passíveis de generalizações. Dentre esses trabalhos, merece destaque o estudo de Huselid (1995) e as pesquisas posteriores (BECKER e HUSELID, 1998; BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001), que mostram ter a adoção de práticas de trabalho de alto desempenho, de fato, impacto nos resultados organizacionais.

Embora tenha crescido em volume, a pesquisa sobre o tema ainda enfrenta sérios problemas de ordem teórica e metodológica, conforme salientam os autores das revisões já realizadas (GUEST, 1997; ROGERS e WRIGHT, 1998; BOSELIE, PAAWEE e JANSEN, 2001; GUEST, 2001; WRIGHT e SNELL, 2001; OLIVEIRA, ALBUQUERQUE e MURITIBA, 2003). Na verdade, dada a diversidade de abordagens nessas pesquisas, alguns autores colocam que há diversos modos de teorizar a abordagem estratégica de RH e propõem uma tipo-

logia para os estudos até agora realizados: a abordagem universalista, a contingencial e a configuracional (DELERY e DOTY, 1996; YOUNDT *et al.*, 1996; entre outros).

O primeiro tipo de abordagem é denominado universalista e compreende estudos que defendem ser possível desenhar um conjunto de melhores práticas de RH, que serviriam para todos os tipos de organizações. Esses estudos buscam, em geral, definir práticas estratégicas, isto é, que podem ser relacionadas ao desempenho da organização. As **melhores práticas** assim encontradas podem, no entanto, variar bastante (YOUNDT *et al.*, 1996). Incluem-se nesse grupo os estudos de Terpstra e Rozell (1993) e de Huselid (1995).

O segundo tipo de abordagem é a contingencialista, a qual defende que a relação entre as variáveis relevantes será diferente para diferentes níveis de variável crítica contingente. Nesse caso, a estratégia organizacional é considerada o primeiro fator de contingência na literatura sobre Recursos Humanos estratégicos. Portanto, a perspectiva contingencial requer que o pesquisador selecione uma teoria de estratégia da firma e depois especifique como as práticas individuais de RH irão interagir com a estratégia de maneira a resultar em desempenho organizacional. Esses estudos — que seguem a perspectiva comportamental, segundo a qual o sucesso da implementação da estratégia depende fortemente do comportamento dos empregados (DELERY e DOTY, 1996; YOUNDT *et al.*, 1996) —, em geral, procuram mostrar que, para serem eficazes, determinadas práticas são consistentes com determinadas posições estratégicas. Incluem-se nessa abordagem os estudos de Fombrun, Devana e Tichy (1984) e Schuler e Jackson (1987), entre outros.

A terceira abordagem, a configuracional, busca identificar padrões de fatores que são propostos como maximamente efetivos. Essas configurações representam efeitos sinérgicos não-lineares e interações de ordens superiores, que não podem ser representadas pelas teorias tradicionais bivariadas de contingência. Elas pressupõem equifinalidade, ao propor que múltiplas combinações de fatores relevantes podem resultar em desempenho máximo. Ademais, essas configurações são consideradas tipos ideais, construtos teóricos, não necessariamente observáveis empiricamente. Como resultado, os pesquisadores buscam levantar configurações de práticas de RH ou de sistemas de emprego internamente consistentes, que maximizam o alinhamento horizontal; em seguida, investigam as opções de estratégia na busca pelo melhor alinhamento externo. Essa abordagem conceitua RH como um sistema, podendo nele serem reconhecidas muitas das características dos sistemas abertos, como a constante importação e exportação, a equifinalidade e a diferenciação (DELERY e DOTY, 1996).

Observa-se que os primeiros estudos sobre avaliação utilizavam mais freqüentemente a abordagem universalista; nos últimos anos, no entanto, as abordagens contingencialista e configuracional vêm ganhando mais força. E, embora os resultados encontrados por essas pesquisas sejam, muitas vezes,

contraditórios, parece haver evidência suficiente para afirmar-se que algumas práticas de RH, isoladamente ou em conjunto, podem trazer melhores resultados para a organização. Esse parece ser o caso de práticas como seleção e treinamento validados e sistematizados e processos de avaliação de desempenho e de remuneração baseados em resultados.

A análise desses estudos mostra, ademais, que são muitas e diversas as práticas associadas a RH. Uma certa constância pode ser observada na inclusão das práticas tradicionalmente associadas à área de RH, como recrutamento, seleção, remuneração, avaliação de desempenho e demissão; com menor frequência, observa-se a utilização de outras práticas de gestão, como padrão da comunicação, grau de participação e autonomia e desenho do trabalho. Portanto, uma outra dificuldade encontrada para a avaliação de resultados em RH parte do próprio objeto a ser avaliado: **o que se entende por e quais são, efetivamente, as práticas de RH?**

O mesmo grau de divergência pode ser observado em relação às medidas de desempenho da empresa — a variável dependente — que vêm sendo utilizadas pelos autores. Algumas pesquisas utilizam índices financeiros, como a lucratividade, o ROI ou o ROA (HUSELID, 1995; DELERY e DOTY, 1996); outras, utilizam indicadores, como *turn over* e absenteísmo, como medidores da lucratividade (HUSELID, 1995; YOUNDT *et al.*, 1996); outras medidas utilizadas podem ser a qualidade do produto, o moral dos empregados ou o tempo para produção (YOUNDT *et al.*, 1996).

Em uma análise dessa literatura, Rogers e Wright (1998) encontraram que, quanto à variável dependente, os resultados estudados nas pesquisas podem ser classificados em:

- resultados de RH, como o *turn over*, o absenteísmo e a satisfação no trabalho;
- resultados organizacionais, como a produtividade, a qualidade, a satisfação do consumidor e a flexibilidade da produção;
- medidas financeiras contábeis, como o ROA e a lucratividade;
- medidas do mercado de capital, como o preço das ações, o crescimento e os retornos.

Os autores concluíram que a maior parte das pesquisas avalia o impacto de RH sobre os resultados organizacionais e sobre as medidas financeiras contábeis; e apenas algumas fazem a avaliação em termos dos impactos sobre os resultados de RH.

## 2.2. Estudos sobre mensuração de RH

O segundo tipo de estudo busca desenvolver formas de medir quantitativamente a contribuição das políticas e práticas de RH sobre os resultados da organização (ULRICH, 1997; BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001; FITZ-ENZ, 2001). Em termos de objetivo, esses estudos são um tanto diferentes do primeiro tipo. Observa-se que se caracterizam por trazer

propostas de medição, de preferência quantitativas, da efetiva contribuição feita por RH para o resultado organizacional para uma organização específica.

Em geral, e com mais ou menos propriedade, esses autores vêm seguindo a tendência de utilização do padrão de referência do *Balanced Scorecard* (NORTON e KAPLAN, 1997). Essa referência parece ser interessante, pois fornece uma visão ampla da organização, integrando os interesses dos diversos *stakeholders* e buscando as relações causais entre os investimentos e custos, de um lado, e os resultados obtidos, de outro. Essa lógica orienta a definição dos resultados relevantes para RH: a dimensão humana na organização precisa ser monitorada, pois constitui, ao mesmo tempo, fonte de custos e de impulso para outras atividades, como a satisfação dos clientes (BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001; FITZ-ENZ, 2001).

Os autores dessas propostas parecem concordar que há dois tipos de medidas possíveis para a área, que medem dois tipos de funções diferentes desempenhadas: as medidas operacionais, da área em si, e que dizem respeito a quão eficientemente estão sendo desempenhadas as atividades tradicionais da área de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, avaliação e demissão; o outro conjunto de medidas, os indicadores estratégicos, diz respeito à ação impulsionadora que RH pode ter sobre os processos e, portanto, ser uma força facilitadora da implementação da estratégia. Esse conjunto de medidas — em geral, específico a cada organização, uma vez que as estratégias e os contextos podem ser os mais diversos — procura avaliar não apenas as ações já passadas, mas também como as ações de RH podem influenciar o futuro da organização, especialmente em termos da construção das capacidades organizacionais.

Os indicadores estratégicos serão definidos a partir da estratégia organizacional, que é desdobrada em estratégia, políticas e práticas para a Gestão de Pessoas. É possível dizer, portanto, que o processo de mensuração compreende as etapas de planejamento, desenho e avaliação da estratégia, políticas e práticas, o que irá garantir que os indicadores levantados sejam relevantes para a organização. A proposta é deixar claro o fluxo causal que vai das ações de RH aos resultados organizacionais.

Ulrich (1997) coloca, ainda, ser necessário fazer a avaliação da própria área de RH — a avaliação quantitativa mais tradicional, realizada em termos de custo-benefício das atividades desenvolvidas e uma avaliação de seus profissionais e da área como um todo por seus clientes internos.

Vale ressaltar que essas propostas de mensuração não têm a preocupação de construção teórica; são mais instrumentos ou metodologias de natureza aplicada. Da mesma forma, não se preocupam em esclarecer a base de fundamentação teórica em que estão apoiadas. Os autores falam em competências ou capacidades, estratégia, alinhamento, etc., mas partem de uma teoria que pressupõem testada e compreendida. São interessantes, no entanto, porque procuram clarificar o fluxo causal que vai das ações de RH aos resultados organizacionais como um todo.

Alguns pontos importantes emergem da análise dos **dois tipos de trabalho**. Em primeiro lugar, parece que as práticas de RH podem realmente ter impacto sobre o desempenho organizacional. Algumas parecem, até mesmo, ser boas para qualquer tipo de empresa; precisam, no entanto, estar inseridas em uma configuração de práticas ou em um sistema de Gestão de Pessoas adequado e único para cada organização, de acordo com a estratégia organizacional traçada. Daí decorre que o processo de avaliação deve compreender todo o sistema de Gestão de Pessoas, conforme sustentam Wrigh e Snell (2001), e não apenas a área de RH e as práticas tradicionalmente a ela associadas, como recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e benefícios. Decorre, também, que o processo de avaliação não se restringe ao mero levantamento de indicadores; é necessário contemplar a avaliação qualitativa da estratégia, políticas e práticas relacionadas à Gestão de Pessoas.

Levando-se em conta os resultados dos dois tipos de estudos, pode-se dizer que o processo de avaliação e mensuração de resultados em Gestão de Pessoas deverá seguir um fluxo contínuo, que é ilustrado na figura da página 9.

Esse modelo está de acordo com a proposta de Becker, Huselid e Ulrich (2001), os quais propõem que a avaliação e a mensuração dos resultados de RH partem da estratégia para as políticas e práticas relevantes, como etapas anteriores à definição dos indicadores que demonstram a contribuição de RH. Esse modelo foi utilizado para a pesquisa de campo relatada a seguir.

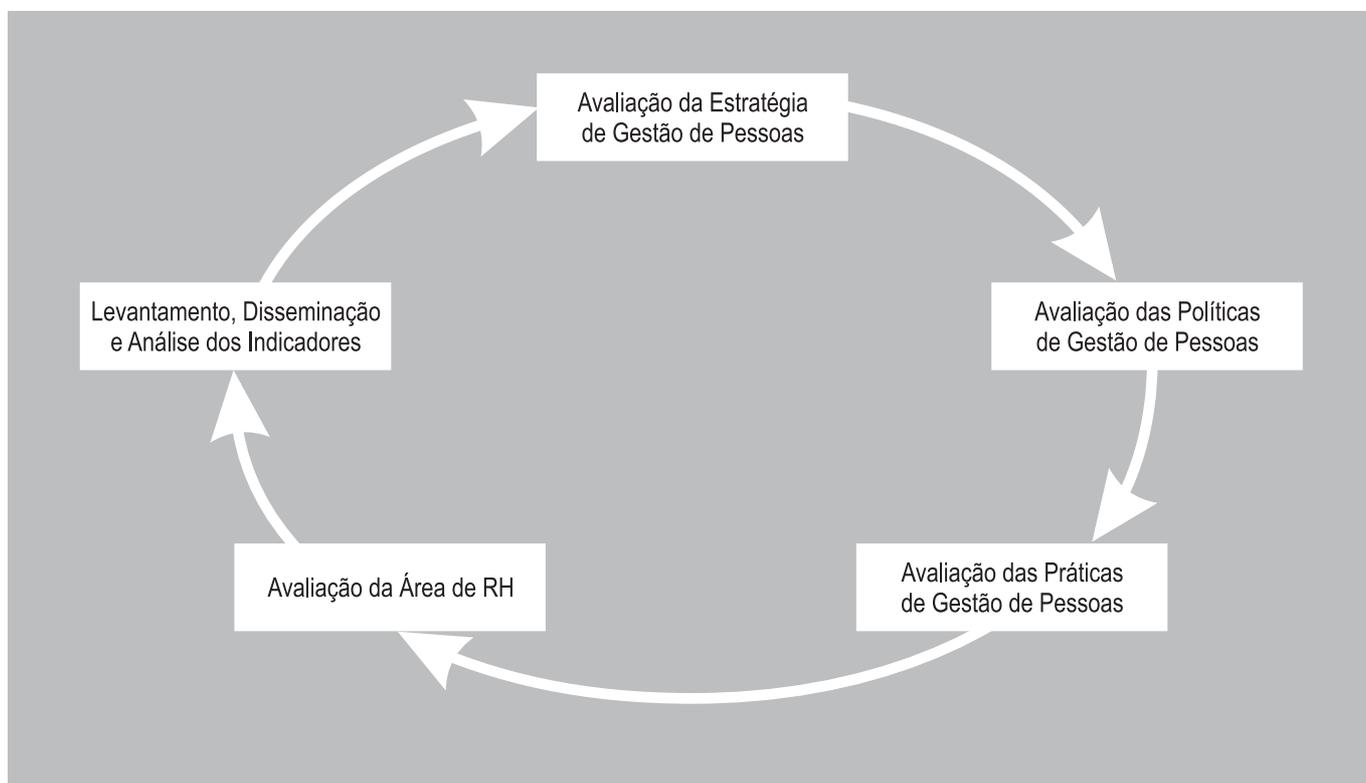
### 3. METODOLOGIA

O objetivo geral da pesquisa aqui relatada foi fazer um levantamento dos procedimentos utilizados pelas maiores empresas instaladas no Brasil para avaliação e mensuração de resultados em Gestão de Pessoas.

Quanto ao desenho, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, pois tem por objetivo explorar ou procurar dentro de um problema ou situação, em que o conhecimento é ainda reduzido (MALHORTA, 1999), os procedimentos adotados pelas maiores empresas instaladas no Brasil para a avaliação e a mensuração de resultados em Gestão de Pessoas.

O universo da pesquisa é o conjunto das maiores empresas privadas instaladas no Brasil, conforme levantamento realizado pela revista *Exame* (EXAME, 2004). A delimitação do foco nas maiores empresas deve-se ao fato de que, em pesquisa anterior, se encontrou que empresas menores — com menos de 500 empregados — não têm, em geral, um processo sistematizado de planejamento estratégico (LACOMBE e TONELLI, 2000) e, portanto, acredita-se que seria pequena a probabilidade de terem desenvolvido algum sistema de avaliação e mensuração de Gestão de Pessoas relacionado à estratégia organizacional.

Os dados das empresas, que dizem respeito aos procedimentos utilizados para a avaliação e mensuração de resulta-



### Fluxo de Avaliação e Mensuração de Resultados em Gestão de Pessoas

dos em Gestão de Pessoas, foram coletados em duas etapas: na primeira, enviaram-se questionários aos responsáveis pela área de Gestão de Pessoas nas empresas; em uma segunda etapa, realizou-se um grupo de foco com alguns dos respondentes para melhor entendimento de alguns dos dados obtidos na etapa anterior.

Em termos de conceitos para a realização da pesquisa, adotou-se a conceituação dada por Lima (2000, p.23) que define o processo de avaliação como uma:

- “[...] forma de pesquisa sistemática, aplicada, planejada e dirigida, destinada a identificar, obter e proporcionar de maneira válida e confiável dados e informação suficientes e relevantes para apoiar um juízo sobre o mérito e o valor dos diferentes componentes de um programa ou de um conjunto de atividades específicas que são ou foram realizadas com o objetivo de produzir resultados concretos; comprovando a extensão e o grau em que se deram essas conquistas, de tal forma que sirva de base ou guia para a tomada de decisões [...]”.

Essa definição do processo de avaliação é consistente com a abordagem estratégica para a Gestão de Pessoas e com a proposta de Becker, Huselid e Ulrich (2001), que pressupõem não apenas o levantamento de indicadores, mas um processo que também contempla avaliações qualitativas da estratégia, políticas e práticas da Gestão de Pessoas, conforme ilustrado

na figura “Fluxo de Avaliação e Mensuração de Resultados em Gestão de Pessoas”.

Considerou-se o sistema de Gestão de Pessoas de acordo com o modelo proposto por Albuquerque (2002). Portanto, foram investigadas as políticas, as práticas e os indicadores referentes a:

- aspectos relacionados ao trabalho — organização, desenho e forma de realização do trabalho;
- aspectos comportamentais — liderança, satisfação e comprometimento dos empregados;
- funções tradicionais da área de RH — recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, movimentação e demissão de pessoas;
- relações com os sindicatos;
- saúde e segurança.

O questionário utilizado para a pesquisa continha questões abertas e fechadas. As questões fechadas buscaram investigar a existência e o grau de estruturação dos procedimentos de avaliação. Foram utilizadas escalas Likert de 5 pontos e exemplos de afirmativas são:

- em relação à avaliação da estratégia para Gestão de Pessoas — “a estratégia de Gestão de Pessoas é avaliada sistematicamente”; “a estratégia de Gestão de Pessoas é avaliada por todos os gestores da organização”; e assim por diante;
- em relação à avaliação das políticas — “as políticas de Gestão de Pessoas são avaliadas em relação à estratégia organi-

zacional”; “as políticas de Gestão de Pessoas são avaliadas em relação a sua implementação”;

- em relação aos indicadores, foi perguntado se indicadores eram levantados para cada aspecto da Gestão de Pessoas do modelo de Albuquerque (2002) e como são utilizados para a tomada de decisão.

Investigou-se, também, a avaliação da área de RH: “a área de RH é avaliada por seus clientes internos”; “são feitas análises de custo-benefício para as atividades da área de RH”; e assim por diante.

Além das questões fechadas, considerou-se importante deixar espaço para outras observações que os respondentes quisessem fazer. Perguntou-se, por exemplo, como e por que iniciaram um processo de avaliação e mensuração de resultados em Gestão de Pessoas; quais seriam os resultados da Gestão de Pessoas mais importantes, dado ser essa uma questão ainda em discussão na literatura. Perguntou-se, ainda, qual o grau de influência da área de RH sobre a definição das práticas. O questionário foi pré-testado com uma amostra de grandes empresas (não constantes da lista da EXAME, 2004) e em entrevistas com três diretores de RH.

Quanto ao grupo de foco, a discussão foi orientada de modo a cobrir dois aspectos principalmente: a validação do modelo de avaliação e suas etapas e o melhor entendimento das respostas dadas para a questão aberta sobre o que seriam os resultados da Gestão de Pessoas.

#### 4. RESULTADOS DA PESQUISA

Na parte quantitativa, em uma primeira remessa foram enviados 452 questionários da pesquisa via correio eletrônico. Foram excluídas da amostra as empresas estatais, em número de 33; outras 15 empresas não participaram da amostra por duas razões: não possuem empregados — são empresas como a Nova Marlim ou a Kobrasco, empresas que resultam de fusões para alguma finalidade específica; não puderam ser localizadas, como a DPA e a LG.

O número total de respostas válidas foi de 88 questionários, que representam 97 empresas. Isso porque algumas delas têm mais de uma empresa na lista (das maiores da EXAME, 2004), como é o caso de GE, Dow, Oxiten, Kimberly, Ericsson e Vivo. Para cada uma delas, foi perguntado se os procedimentos de avaliação seriam iguais para as demais e o respondente garantiu que sim. Dessa forma, tem-se uma representatividade das respostas da ordem de 21,4%, o que tem sido considerado aceitável para pesquisas de natureza quantitativa (ver BARUCH, 1999).

Quanto ao grupo de foco, foram convidados a participar todos os respondentes da primeira etapa — o questionário — da pesquisa, ou seja, os 88 respondentes. Dezesete haviam confirmado a presença, mas apenas dez participaram, efe-

tivamente. A discussão do grupo de foco foi gravada para análise de conteúdo posterior.

As empresas respondentes são representativas de quase todos os setores de atividade classificados pela revista EXAME (2004) — não houve respondente apenas de um setor, de plásticos e borracha. Maior número de respondentes pôde ser encontrado entre os setores de atacado e comércio exterior, automotivo, comércio varejista, eletroeletrônico, química e petroquímica e siderurgia e metalurgia. Quanto à origem de capital, responderam à pesquisa 47 empresas de capital nacional, 30 de capital internacional e 10 de capital misto. Uma das empresas não respondeu a essa questão.

As empresas que compõem a amostra são, portanto, muito diversas. Em termos de faturamento, mais de 60% das respondentes têm faturamento anual de até US\$ 500 milhões e aproximadamente 15%, mais de US\$ 1 bilhão. Em termos de lucro líquido ajustado, a maior parte — mais de 70% — tem valores de até US\$ 100 milhões. Em relação ao número de empregados, no entanto, não há predominância alguma, tendo a maior parte se situado entre 500 e 13.000 empregados, ou seja, há empresas do setor industrial, de tecnologia intensiva e empresas do setor de serviços que dependem muito mais da mão-de-obra. Essa diversidade pode ser interessante, uma vez que se pretende traçar um panorama do cenário das grandes empresas no Brasil. Dentre as empresas respondentes, 51 — portanto, a maior parte — declararam possuir um programa estruturado para avaliação de Gestão de Pessoas; as restantes 37 não possuem. As razões dadas para iniciar um processo de avaliação da Gestão de Pessoas foram principalmente para: mensurar as ações de Gestão de Pessoas; alinhar as ações com a estratégia organizacional; e melhorar os resultados organizacionais. Observa-se, portanto, que a avaliação tem por finalidade geral tornar as ações da Gestão de Pessoas mais efetivas e, dessa forma, contribuir para melhorar os resultados organizacionais.

Foi realizada uma análise por correspondência para investigar se é possível identificar tendências e padrões nas respostas dadas que indiquem a formação de grupos de empresas que teriam procedimentos semelhantes de avaliação de Gestão de Pessoas. O programa SPAD foi utilizado para tal e os resultados da análise são apresentados adiante.

Pode-se dizer que três grandes grupos de empresas foram formados, os quais serão brevemente descritos a seguir.

O primeiro grupo contém 52 empresas e caracteriza-se por realizar algumas das atividades do processo de avaliação. O processo de avaliação da estratégia e das políticas de Gestão de Pessoas é realizado de maneira informal (poucos procedimentos estruturados) e com foco mais direcionado ao atendimento dos interesses dos acionistas e da estratégia organizacional; os demais *stakeholders*, como os empregados e clientes, não são tão considerados para a definição das políticas de Gestão de Pessoas. As políticas parecem ter uma avaliação mais estruturada — avalia-se a implementação *versus* o pla-

nejado e em relação à estratégia organizacional. As práticas mais estruturadas são aquelas mais tradicionais da área de RH, ou seja, a contratação, a avaliação, a remuneração e a demissão. Em termos de indicadores, são levantados indicadores sobre saúde e segurança, relações com sindicatos e referentes ao clima organizacional e à satisfação dos empregados. Esses indicadores são utilizados para a tomada de decisão sobre a estratégia organizacional, a estratégia de Gestão de Pessoas e sobre os custos de pessoal. A avaliação da área de RH em si, dos profissionais e das funções revela avaliações de natureza provavelmente qualitativa e, assim como para a estratégia, mais informais, uma vez que as análises de custo-benefício e da eficácia das funções e da área são menos frequentes entre essas empresas. Esse grupo foi denominado de **avaliação em transição** — as empresas cumprem algumas etapas da avaliação, mas não todas; e algumas parecem estar buscando o ciclo completo, uma vez que muitas declararam possuir um programa estruturado para a avaliação.

Um segundo grupo é composto de 13 empresas que contam com poucos procedimentos de avaliação da Gestão de Pessoas. Não se faz avaliação da estratégia ou das políticas de Gestão de Pessoas; as práticas mais estruturadas são as referentes a contratação, saúde e segurança, demissão e relações com sindicatos; os poucos indicadores levantados dizem respeito, sobretudo, às funções tradicionais da área de RH e aos aspectos de saúde e segurança e são utilizados, principalmente, para as decisões sobre o custo de pessoal. Vale ressaltar que algumas dessas empresas parecem estar fazendo algum tipo de avaliação mais qualitativa, como a avaliação da estratégia de Gestão de Pessoas — especialmente em relação aos interesses dos acionistas — e um certo grau de estruturação para políticas e práticas, especialmente aquelas que dizem respeito à organização, desenho e forma de realização do trabalho. Esse grupo foi denominado de **avaliação em estágio inicial**. Dentre essas empresas, três são do setor de atacado e comércio exterior (no caso, são três empresas do atacado, tendo uma delas relatado que pretende iniciar um processo para avaliação da Gestão de Pessoas).

O último *cluster* contém 23 empresas que parecem desenvolver todas as etapas do processo de avaliação da Gestão de Pessoas, desde a avaliação da estratégia e das políticas, até a avaliação dos profissionais e da área de RH. Dando suporte a essa avaliação, encontram-se políticas e práticas bem estruturadas referentes aos diversos aspectos da gestão. Os indicadores levantados são utilizados para a tomada de decisão em relação à estratégia organizacional e de Gestão de Pessoas, em relação aos custos do pessoal, para análise da forma e organização do trabalho e para as decisões sobre os clientes. Esse grupo de empresas caracteriza-se também pela adoção de instrumentos de gestão como o *Balanced Scorecard* e a Gestão por Competências. Esse grupo foi denominado de **avaliação completa**. Vale observar que esse grupo é composto de 12 empresas de capital internacional e 11 de capital nacional, as quais pertencem aos mais diversos setores de atividade.

A análise dos agrupamentos formados e, em especial, a do *cluster* **avaliação em transição** sugere uma seqüência para a implantação de um sistema de avaliação. Dentre as empresas pertencentes a esse grupo, 28 declararam ter iniciado um programa estruturado para a avaliação e mensuração de resultados para a Gestão de Pessoas e observa-se que essas empresas estão buscando fazer uma melhor ligação entre a estratégia organizacional, de um lado, e a estratégia, políticas e práticas de Gestão de Pessoas, de outro. Diferentemente do grupo **avaliação em estágio inicial**, que faz apenas o levantamento de indicadores quantitativos com a finalidade de monitoramento dos custos, a melhor avaliação da estratégia organizacional leva a um sistema de avaliação mais integrado e ao levantamento de indicadores relevantes.

Esses resultados são consistentes com os graus de confiabilidade calculados para as assertivas relativas à avaliação da estratégia de Gestão de Pessoas (0,941) e à avaliação de políticas (0,907), significando que, em geral, esses processos de avaliação, quando existentes, são realizados de forma integrada. O mesmo não acontece com as práticas, pois, conforme observado, a avaliação e a estruturação das práticas ocorre de forma mais segmentada — algumas empresas fazem avaliação e estruturação de apenas algumas práticas, não dando ênfase ao conjunto.

As respostas dadas à questão sobre os resultados mais importantes da Gestão de Pessoas estão sintetizadas na tabela a seguir.

### Resultados Mais Importantes da Gestão de Pessoas

Resultados da Gestão de Pessoas	Frequência (%)
Gestão de clima	28
Agregador para resultados organizacionais (produtividade, lucratividade etc.)	27
Alinhamento das pessoas à organização	25
Indicadores organizacionais: lucratividade, vendas, produtividade etc.	25
Satisfação dos empregados	21
Desenvolvimento das pessoas	15
Retenção	15
Atração	10
Satisfação dos clientes	10
Competência	10
Comprometimento	8
Diminuição da rotatividade	6
Outros	6

Pode-se dizer, portanto, que são muitos os resultados esperados e que dizem respeito tanto às pessoas quanto aos próprios resultados organizacionais, como lucratividade, vendas e produtividade. Vale destacar que os resultados mais apon-

tados não podem ser atribuídos à área de RH especificamente, pois dependem de diversos outros aspectos organizacionais e de outros gestores. O baixo índice de respostas a essa questão — por volta de 50% —, que era aberta, também pode ser indicativo da dificuldade de definição do que seriam resultados de Gestão de Pessoas.

A discussão do grupo de foco trouxe contribuições importantes no sentido de clarificar algumas das respostas dadas nos questionários. Em relação ao processo de avaliação, os participantes das empresas do grupo **avaliação completa** confirmaram que a realização de todas as etapas do ciclo proposto ajuda a melhor entender as relações entre as atividades de Gestão de Pessoas e os resultados organizacionais. Os participantes dos demais grupos, por sua vez, relataram ter procedimentos mais informais de avaliação — por vezes, reuniões dos diretores ou dos principais gestores — que, por sua vez, não proporcionam uma visão integrada das necessidades da Gestão de Pessoas. Em especial, os participantes do grupo **avaliação em estágio inicial** ressaltaram a dificuldade de a área de RH ter, inclusive, um posicionamento mais estratégico dentro da empresa.

Em relação ao clima organizacional, os participantes revelaram que ainda estão buscando como ter políticas e práticas estruturadas para a gestão do clima. De acordo com um dos participantes, o clima é importante porque o “empregado, agora, tem de ser visto como um acionista”; um outro disse que a empresa quer ter bons indicadores de clima porque quer fazer parte do guia Melhores Empresas para se Trabalhar (tanto esse como outros guias — Carta Capital e Valor — parecem ser muito valorizados pelos participantes do grupo); um outro mencionou a necessidade de ter um bom clima porque traria maior produtividade. A gestão do clima é vista como um meio para a obtenção de melhores resultados organizacionais e para a participação em um grupo de empresas admiradas.

Os participantes também deixaram claro que a questão da gestão do clima se torna mais relevante na medida em que há políticas e práticas relativas ao desempenho — a gestão do desempenho — já equacionadas. A gestão do desempenho, segundo eles, é orientada por metas e inclui, principalmente, os sistemas de avaliação e remuneração que promovem o desempenho, e parece estar bem estruturada para muitas das empresas, o que foi também relatado nas respostas dos questionários. A gestão do clima, no entanto, é vista como algo separado, diferente. Como disse um deles, “agora que a gestão do desempenho está toda equacionada, é hora de tratar do clima”.

Os participantes apontaram que a gestão do clima é, entretanto, muito mais difícil de ser feita, por vários motivos. Embora quase todas as empresas realizem pesquisas de clima, parece não ser claro, para eles, que ações levam a um melhor clima e, ademais, ressaltam que a área de RH não tem o controle sobre essas ações. Os respondentes apontam que, embora seja um conceito importante e que, acreditam, influa nos resultados,

os procedimentos para obter-se um bom clima organizacional não estão claros e podem estar fora da alçada da área de RH que, no entanto, é cobrada pela obtenção de bons indicadores de clima. Um dos problemas centrais em relação à gestão do clima diz respeito aos próprios gestores que, segundo os participantes, muitas vezes não querem fazer a gestão das pessoas.

Foi interessante observar, no entanto, que os participantes das empresas do **cluster avaliação em estágio inicial** pareceram menos preocupados com a questão da gestão do clima. Em vez disso, pareciam estar mais voltados ao problema do posicionamento da área e como conseguir uma gestão mais estratégica das pessoas em suas empresas. A preocupação com os aspectos comportamentais parece, realmente, surgir apenas com a adoção de uma visão mais estratégica da Gestão de Pessoas e após a estruturação das atividades tradicionais da área de RH em relação a essa abordagem estratégica.

Em relação à mensuração dos resultados, observou-se que os participantes queriam ter uma resposta para as perguntas: “Em que medida é possível quantificar os resultados de Gestão de Pessoas?” ou “Como demonstrar o retorno das ações tomadas?”. Porém, mesmo as empresas que realizam todas as etapas do processo de avaliação não parecem conseguir determinar com precisão esses retornos. A dificuldade passa por questões como a temporalidade das ações, que podem ter efeitos apenas no longo prazo. Outra questão apontada é como mensurar alguns resultados, como, resultados de programas de treinamento.

Por fim, cabe comentar que quase todos os participantes concordaram que as ações da Gestão de Pessoas têm maior ou menor prioridade de acordo com os resultados financeiros das empresas. São os resultados financeiros que realmente importam, assinalaram os participantes. À exceção de duas empresas (do **cluster avaliação completa**), parece que os investimentos em pessoas são reduzidos quando ocorrem problemas financeiros. As representantes das duas empresas que constituem exceções afirmaram que, por serem considerados essenciais, os planos são adaptados, mas que não se trata de reduções ou cortes automáticos nos diversos programas.

#### 4.1. Discussão dos resultados

O processo da avaliação parece ter sido iniciado pelas empresas de acordo com as conclusões dos diversos autores sobre o tema (ULRICH, 1997; BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001; FITZ-ENZ, 2001), para melhor alinhar e mensurar as ações da Gestão de Pessoas e, dessa maneira, melhorar o desempenho organizacional. É interessante, no entanto, ressaltar que muitas empresas iniciaram o processo de avaliação de modo reativo, ou seja, a avaliação da Gestão de Pessoas aconteceu como decorrência de outro processo, como a pesquisa de clima, a implantação de um programa de competências, o *balanced scorecard* ou outro processo de mudança, como programas de qualidade e reengenharia.

Na pesquisa aqui relatada encontrou-se, assim como Becker, Huselid e Ulrich (2001), grande número de empresas na fase de transição, em que se busca fazer a relação da mensuração com a estratégia organizacional, mas em que o fluxo causal para tal ainda não é muito claro. A existência desse grande grupo nas duas pesquisas vem confirmar a complexidade do tema e reforça a necessidade da criação de mecanismos de avaliação e mensuração que serão específicos a cada empresa. Os resultados desta pesquisa sugerem, ademais, que ter um programa estruturado para a avaliação e mensuração de resultados em Gestão de Pessoas pode ser um passo inicial importante, na medida em que ajuda a clarificar as etapas de avaliação necessárias e as possíveis relações causais entre estratégia, políticas e práticas, de um lado, e os resultados organizacionais, de outro.

Também semelhante à pesquisa de Becker, Huselid e Ulrich (2001), os resultados deste estudo mostram que as empresas, em geral, têm maior dificuldade em estruturar políticas e práticas e levantar indicadores para os aspectos comportamentais da gestão. Os respondentes parecem estar mais familiarizados com conceitos como clima organizacional e satisfação dos empregados, mas, ainda assim, parece ser difícil estruturar ações para a gestão do clima; conceitos como comprometimento e participação dos empregados parecem ser menos compreendidos e operacionalizados em políticas e práticas.

O fluxo causal que liga as ações de Gestão de Pessoas aos resultados organizacionais fica mais claro à medida que as empresas adotam algum quadro de referência mais específico para a avaliação, como o *balanced scorecard*, por exemplo, e/ou um sistema de gestão por competências. Não apenas essas empresas declararam ter o fluxo causal mais claro, mas também elas fazem parte do grupo de empresas com procedimentos mais sofisticados de avaliação. Isso sugere que a adoção de um quadro de referência que integre todas as ações da organização parece não apenas facilitar, mas demandar que sejam estabelecidos os procedimentos para a avaliação da Gestão de Pessoas.

Quanto aos indicadores utilizados e à definição dos resultados da Gestão de Pessoas, parece haver muita diversidade entre as respostas. Os dados encontrados estão de acordo com o modelo de Guest (2001), em que se observa que as atividades da Gestão de Pessoas estão associadas a resultados como o clima organizacional e a satisfação dos empregados. No entanto, resultados organizacionais e financeiros, de acordo com a classificação de Rogers e Wright (1998), como produtividade, lucratividade e vendas, também foram apontados como resultados da Gestão de Pessoas. Ademais, nenhuma referência foi feita a resultados que dizem respeito a outros aspectos comportamentais da gestão (como participação dos empregados nas decisões ou liderança), aos canais de comunicação ou aos aspectos relacionados ao trabalho. Vale ressaltar, ainda, que a competência das pessoas não foi destacada como um resultado significativo da Gestão de Pessoas (indicada por apenas 10% dos respondentes), o que parece estar em contradição

com os quadros teóricos que dão suporte aos instrumentos de mensuração de resultados da gestão de pessoas propostos por Becker, Huselid e Ulrich (2001) e Fitz-Enz (2001). Parece haver, portanto, uma diferenciação pouco clara do que seriam os resultados próprios da Gestão de Pessoas e da contribuição indireta da ação da Gestão de Pessoas, ou seja, seu impacto sobre outros tipos de resultados da organização. A discussão do grupo de foco trouxe uma contribuição importante no sentido de indicar que, ao menos na prática, parece haver um seqüenciamento para as ações da Gestão de Pessoas. O primeiro passo significativo é, conforme já sustentado por diversos autores (PFEFFER, 1997; ULRICH, 2000), o reconhecimento do valor das pessoas e de sua contribuição para a organização. A partir daí, os próximos passos parecem ser o repensar do papel da área de RH e da Gestão de Pessoas de maneira ampla. Essa etapa propicia a definição de uma estratégia para a Gestão de Pessoas, o que facilita a estruturação de políticas e práticas adequadas ao atingimento dos objetivos estratégicos. De acordo com os resultados obtidos no grupo de foco, as funções associadas à gestão do desempenho — em especial, a avaliação e a remuneração — são estruturadas em uma segunda etapa. Os aspectos comportamentais, como a gestão do clima, são objeto de preocupação posterior, uma terceira etapa considerada pelos participantes. Vale destacar que os aspectos do trabalho, como a organização e forma de realização do trabalho em si, não pareceram ser preocupações dos respondentes, tanto nos questionários como no grupo de foco.

A atuação sobre a gestão do clima — resultado importante atribuído à Gestão de Pessoas — passa, portanto, pela ação dos gestores, o que deixa a área de RH em posição desconfortável de ser cobrada por um resultado sobre o qual tem uma ação apenas indireta. Ademais, a própria separação entre a gestão do clima e a gestão do desempenho indica que os conceitos são tratados de forma estanque, ou seja, o clima parece não estar relacionado às políticas e práticas estabelecidas para contratação, desenvolvimento, remuneração, e assim por diante. Essa falta de ligação entre os dois conceitos vem confirmar os resultados obtidos nos questionários: parece ser muito mais fácil ter práticas estruturadas para as atividades tradicionais da área de RH; os aspectos comportamentais, no entanto, ainda não estão claros. E, não apenas não estão claros, mas parecem estar dissociados das outras políticas e práticas.

Os resultados obtidos com a presente pesquisa mostram, portanto, que os aspectos relacionados à Gestão de Pessoas são segmentados na formulação das políticas e práticas, o que pode estar contribuindo para o enfraquecimento da ação e da obtenção de melhores resultados da Gestão de Pessoas. Pode-se dizer, portanto, que a Gestão de Pessoas não é vista de forma sistêmica — separa-se a gestão do desempenho da gestão do clima e não há preocupação com aspectos que têm grande impacto na gestão, como a organização e a forma de realização do trabalho. As ações da gestão de pessoas são estruturadas a partir das metas, que derivam da estratégia organizacional;

nesse sentido, pode-se dizer que assumem uma postura semelhante à abordagem contingencial, em que uma variável — as metas — constitui o critério relevante para a definição das políticas e práticas.

Na verdade, a administração estratégica de RH inclui não apenas a gestão do desempenho, mais quantitativa, mais *hard*, mas também a gestão dos aspectos mais *soft*, como o clima e a cultura organizacional, como aponta Legge (1995). Os resultados da pesquisa mostram que maior ênfase está sendo dada aos aspectos quantitativos e mensuráveis da gestão de pessoas, a gestão do desempenho. No entanto, a gestão de pessoas não se limita à gestão do desempenho e os resultados da pesquisa sugerem que não parece ser clara a relação entre esta e os demais aspectos da gestão de pessoas. E, sendo assim, fica mais difícil a identificação dos indicadores estratégicos da gestão de pessoas, sugeridos por Becker, Huselid e Ulrich (2001) e Fitz-Enz (2001), que teriam um impacto significativo sobre o futuro da organização em termos do desenvolvimento das competências necessárias para o atingimento dos objetivos estratégicos e que seriam essenciais para o processo de avaliação e mensuração de resultados para a gestão de pessoas.

Ademais, os resultados mostram que a área de RH parece estar em uma posição delicada, pois, ainda que possa ter ganho uma aparente importância dentro das organizações, tem de desempenhar um papel de assessorar os demais gestores na gestão cotidiana de pessoas. No Brasil, essa posição pode ser ainda mais crítica, dado o papel secundário e legalista que a área assumiu durante muito tempo (FLEURY e FISCHER, 1992; CALDAS, TONELLI e LACOMBE, 2002). Sendo assim, além da análise dos indicadores operacionais e estratégicos, sugeridos por Becker, Huselid e Ulrich (2001) e outros autores, um outro tipo de análise poderia trazer mais luz ao fluxo causal das atividades da área de RH e aos resultados organizacionais.

Essa análise deveria contemplar a avaliação das políticas, práticas e dos indicadores da área de RH, de maneira mais específica e direta (os indicadores das funções tradicionais da área); a avaliação das políticas, práticas e dos indicadores da Gestão de Pessoas, de maneira mais geral, que dizem respeito à ação de todos os gestores e incluem os aspectos comportamentais da Gestão de Pessoas; os aspectos relacionados à organização e forma de realização do trabalho. Essa análise e o estudo das possíveis relações entre esses indicadores poderão proporcionar informações de **onde** e **como** as ações da área de RH se tornarão mais efetivas para a Gestão de Pessoas, tendo em vista os indicadores estratégicos adequados. Dessa maneira, não apenas os resultados e a contribuição da área de RH, em termos de contratação, treinamento, desenvolvimento e remuneração, ficam mais delineados, mas também vai se tornando mais claro o fluxo causal que leva das ações da área de RH à Gestão de Pessoas, como um todo, e aos resultados organizacionais.

O processo de avaliação da Gestão de Pessoas e da área de RH, mais especificamente, revela-se, portanto, como etapa essencial para a elaboração, implementação e maior efetividade

das ações relacionadas às pessoas nas organizações, ao tornar mais claros os resultados esperados dos gestores em geral e dos profissionais de RH, bem como a necessária integração das diversas políticas e práticas que dizem respeito ao trabalho no contexto organizacional. E, nesse sentido, revela-se um instrumento de grande valor aos profissionais de RH, em especial, pois terão seu posicionamento mais definido em termos de sua contribuição e responsabilidade em face dos objetivos e resultados organizacionais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação sobre o processo de avaliação, etapa importante dentro da abordagem estratégica para a Gestão de Pessoas, muito revela, na verdade, sobre o próprio sistema de Gestão de Pessoas considerado pelas empresas pesquisadas, pois os esforços da avaliação e mensuração são (ou deveriam ser) direcionados para os aspectos considerados mais importantes. Os resultados da pesquisa aqui relatada mostram que parece faltar uma abordagem sistêmica da Gestão de Pessoas, em que se reconhece que as decisões tomadas sobre as políticas e práticas referentes à contratação, desenvolvimento e remuneração são pensadas de forma isolada das políticas e práticas relativas aos aspectos comportamentais da gestão; mostram, ainda, que os aspectos relativos ao trabalho são pouco considerados em relação a seu impacto sobre os aspectos comportamentais.

Os resultados da pesquisa também apontam que são muitos os Resultados da Gestão de Pessoas que se pretende obter, o que torna difícil o detalhamento do fluxo causal entre as ações da Gestão de Pessoas e Resultados. Entretanto, os resultados desta pesquisa confirmam a importância de haver um programa estruturado para a avaliação e mensuração de resultados em Gestão de Pessoas pois, mais do que fornecer indicadores precisos da contribuição da Gestão de Pessoas, é o processo que parece importar, uma vez que a estruturação dos procedimentos para avaliação e mensuração de resultados em Gestão de Pessoas demanda análise e entendimento de todo o processo que vai da estratégia organizacional às políticas e práticas de Gestão de Pessoas. Dessa maneira, garante-se que o fluxo não fique restrito ao mero levantamento de indicadores quantitativos que, se não considerados dentro do contexto da estratégia da organização, pouca utilidade terão para a tomada de decisão.

Por fim, é importante considerar que a pesquisa foi realizada com uma amostra específica — as maiores empresas instaladas no Brasil — o que não permite a generalização dos resultados para outras amostras. Sugere-se, portanto, que a pesquisa sobre a avaliação e a mensuração de resultados em Gestão de Pessoas seja estendida a outros tipos de empresas; ademais, seria interessante investigar a existência da relação entre os procedimentos adotados para a avaliação e a mensuração de resultados em Gestão de Pessoas e os resultados organizacionais para empresas pertencentes a um setor de atividade. ♦

- ALBUQUERQUE, L. A gestão estratégica de pessoas. In: ALBUQUERQUE, L. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- BARUCH, Y. Response rates in academic studies: a comparative analysis. *Human Relations*, New York, v.52, n.4, p.421-438, Apr. 1999.
- BECKER, B.; GERHART, B. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *The Academy of Management Journal*, New York, v.39, n.4, p.779-801, Aug. 1996.
- BECKER, B.; HUSELID, M. High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. In: FERRIS, G. (Ed.). *Research in personnel and human resources management*. New York: Jai Press, 1998. v.16.
- BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. *Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BOSELIE, P.; PAAWEE, J.; JANSEN, P. Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, Abingdon, v.12, n.7, p.1107-1126, Nov. 2001.
- CALDAS, M.P.; TONELLI, M.J.; LACOMBE, B.M. O desenvolvimento histórico de recursos humanos no Brasil e no mundo. In: BOOG, G.; BOOG, M. *Manual de gestão de pessoas e equipes*. São Paulo: Gente, 2002. v.1.
- DELANEY, John T.; HUSELID, Mark A. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *The Academy of Management Journal*, New York, v.39, n.4, p.949-969, Aug.1996.
- DELERY, J.; DOTY, D.H. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *The Academy of Management Journal*, New York, v.39, n.4, p.802-835, Aug. 1996.
- EXAME. *Maiores e Melhores 2004*. São Paulo: Editora Abril, jul. 2004.
- FITZ-ENZ, J. *Retorno do investimento em capital humano*. São Paulo: Makron, 2001.
- FLEURY, M.T.; FISCHER, R.M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v.27, n.4, p.5-15, out./nov./dez. 1992.
- FOMBRUN, C.; DEVANA, M.; TICHY, Noel M. *Strategic human resource management*. New York: John Wiley & Sons, 1984.
- GUEST, D. Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, Abingdon, v.8, n.3, p.263-276, June 1997.
- GUEST, D. Human resource management: when research confronts theory. *The International Journal of Human Resource Management*, Abingdon, v.12, n.7, p.1092-1107, Nov. 2001.
- HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. Hoboken, v.36, n.3, Fall 1997.
- HUSELID, M. The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal*, New York, v.38, n.3, p.635-672, June 1995.
- LACOMBE, B.; TONELLI, M.J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2000.
- LADO, A.; WILSON, M. Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *The Academy of Management Review*, New York, v.19, n.4, p.699-728, Oct. 1994.
- LEGGE, K. *Human resource management — rhetorics and realities*. London: MacMillan, 1995.
- LIMA, C. *Avaliação das organizações de cuidados da saúde das pessoas com HIV/AIDS*. 2000. Tese (Doutorado) — Escola de Administração do Estado de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- MALHORTA, N. *Marketing research — an applied orientation*. 3<sup>rd</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- MURITIBA, P.; MURITIBA, S.; ALBUQUERQUE, L.; HOURNEAUX JR., F. Processo de avaliação de resultados de gestão de pessoas: em direção a um modelo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2006.
- NORTON, D.P.; KAPLAN, R.S. *A estratégia em ação*. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, P. *Desafios para a avaliação de resultados de gestão de pessoas — um estudo de percepção dos profissionais*. 2004. Dissertação (Mestrado) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- OLIVEIRA, P.; ALBUQUERQUE, L.; MURITIBA, S. Uma análise da pesquisa sobre avaliação de resultados em gestão de pessoas na atualidade. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia/SP. *Anais...* Atibaia: Anpad, 2003.
- PFEFFER, J. Pitfalls on the road to measurement: the

dangerous liaison of HR with the ideas of accounting and finance. *Human Resource Management*, Hoboken, v.36, n.3, p.357-365, Fall 1997.

ROGERS, E.; WRIGHT, P. Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects, and performance information markets. *Human Resource Management Review*, Langford Lane, v.8, n.3, p.311-331, Autumn 1998.

SAMMARTINO, W. *A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais*. 2002. Tese (Doutorado) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.

SCHULER, R.; JACKSON, S. Linking competitive advantage with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, New York, v.1, n.3, p.207-219, Aug. 1987.

TERPSTRA, David E.; ROZELL, Elizabeth J. The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, Durham, v.46, n.1,

p.27-49, Spring 1993.

THE ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL. New York, v.39, n.4, Aug. 1996.

THE INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. Abingdon, v.12, n.7, Nov. 2001.

ULRICH, D. Measuring HR: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, Hoboken, v.36, n.3, p.303-320, Fall 1997.

\_\_\_\_\_. *Recursos humanos estratégicos — novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2000.

WRIGHT, P.; SNELL, S. Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, Langford Lane, v.1, n.3, p.203-225, Autumn 2001.

YOUNDT, M.; SNELL, S.; DEAN, J.; LEPAK, D. Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. *The Academy of Management Journal*, New York, v.39, n.4, p.836-866, Aug. 1996.

### Evaluation and measurement in human resource management: a study in Brazil

The literature review shows that, even though the number of works on the theme of evaluation and measurement in Human Resource Management has been growing, there is still much controversy about research findings. This article reports the findings of a research conducted with a sample of the biggest Brazilian companies in which the main objective was to investigate the companies' procedures for evaluating and measuring results in Human Resource Management. The research findings show that the theme is relevant but that a great number of organizations still are in a transition phase, in which only a few of the aspects in evaluation and measurement are being considered. This may be derived from the fact that people take a partial approach to the People Management system.

**Uniterms:** human resource management evaluation and measurement, the people management system, evaluation system, evaluation and measurement indicators.

### Evaluación y medición de resultados en gestión de personas: un estudio con las mayores empresas instaladas en Brasil

La revisión de la literatura demuestra que, aunque el interés acerca del tema de evaluación y medición de resultados en Gestión de Personas esté creciendo, todavía hay mucha controversia en cuanto a los resultados de investigación encontrados. En este trabajo se relata una investigación realizada con una muestra de las mayores empresas instaladas en Brasil en que se buscó analizar los procedimientos utilizados para evaluación y medición de resultados en Gestión de Personas. Los resultados señalan que, aunque sea una preocupación muy presente, gran parte de las empresas investigadas se encuentra en una etapa de transición con relación al proceso de evaluación y medición de resultados en Gestión de Personas. Se observó que sólo algunos de los aspectos relevantes del proceso son considerados, lo que puede tener origen en una visión segmentada del mismo sistema de Gestión de Personas.

**Palabras clave:** evaluación y medición en gestión de personas, sistema de gestión de personas, sistema de evaluación, indicadores en gestión de personas.