

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

TUANNY HELLEN DE OLIVEIRA

PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS SOBRE
IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS NAS ATIVIDADES

CURITIBA

2015

TUANNY HELLEN DE OLIVEIRA

PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS SOBRE
IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS NAS ATIVIDADES

Trabalho apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano no Curso MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Simone Cristina Ramos

CURITIBA

2015

RESUMO

Este artigo é resultado de um estudo realizado em uma empresa financeira, em que se tem o interesse do entendimento dos profissionais de Recursos Humanos face às exigências decorrentes das transformações verificadas no ambiente de negócios, que requereram maior contribuição da área para os resultados empresariais. Como consequência dessas alterações, buscou-se apurar qual a percepção desses profissionais em estabelecer uma conexão com o modelo de indicadores estratégicos da organização. Tudo para demonstrar a importância e a contribuição da função Recursos Humanos para o negócio da empresa e para o desenvolvimento e satisfação dos funcionários. Os dados iniciais da pesquisa apontam para a demonstração de que a função Recurso Humano, quando alinhada às estratégias de negócio, inclui-se como parte relevante na cadeia de valor, trazendo grandes benefícios. Ao mesmo tempo, os dados indicam a dificuldade dos gestores de Recursos Humanos incorporarem uma visão mais analítica de sua função.

Palavras-chave: recursos humanos, percepção, indicadores e estratégia.

ABSTRACT

This article is based on a study conducted in a finance company, which has the interest of the understanding of Human Resource professionals face the demands arising from changes in the business environment, which required greater contribution to business results. As a consequence of these changes, we sought to ascertain what the perception of these professionals to establish a connection with the model of strategic indicators of the organization. Everything to demonstrate the importance and contribution of the function Human Resources for the business of the company and for the development and employee satisfaction. The initial data of the survey point to the demonstration that the role human resource, when aligned to business strategies, includes himself as a relevant part in the value chain, bringing great benefits. At the same time, data indicate the difficulty of Human Resource Managers incorporate a vision more analytics on its function.

Keywords: human resources, perception, indicators and strategy.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1 HISTÓRICO.....	8
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	9
2.3 INDICADORES ESTRATÉGICOS.....	10
2.4 BALANCED SCORECARD.....	12
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	16
4 RESULTADOS.....	17
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	19
REFERÊNCIAS.....	21

1 INTRODUÇÃO

A globalização, tecnologia e mudanças sociais vêm contribuindo para a evolução de mercados e competidores, as maiores pressões de acionistas e desafios crescentes em redução de custos, periodicidade cada vez menor para produção e prestação de serviços, e qualidade. As empresas precisam que as funções de Recursos Humanos sejam alinhadas ao propósito da empresa, de modo que a área dê suporte à estratégia do negócio (ASHTON, 2004).

Com o crescimento significativo do planejamento estratégico na área de Recursos Humanos nos últimos anos, pode-se notar um desenvolvimento e evolução das funções da área se comparado ao pensamento pouco estratégico (década de 80). Tais mudanças são devidas a rápida evolução do modelo de mercado de trabalho e as pretensões identificadas no pensamento da competitividade e desenvolvimento das competências para o negócio.

As capacidades estratégicas tem como foco o estudo da cultura, das competências das pessoas e do desenvolvimento do comprometimento junto com a atração de pessoas qualificadas, retenção dos melhores profissionais; da concordância da remuneração alinhada aos resultados da empresa e dos funcionários; do controle de investimento em pessoas, de acordo com as demandas da empresa (GUBMAN, 2004).

Desta forma, a visão estratégica de Recursos Humanos pode ser considerada móvel, devido às mudanças no cenário no qual a empresa está alocada, mudanças que podem intervir no mercado de trabalho ou no resultado da empresa. Assim, a importância de um planejamento estratégico de acordo com as exigências da empresa para aquele determinado tempo.

A percepção dos profissionais de Recursos Humanos relacionado ao planejamento estratégico da empresa e o entendimento de que a área de Recursos Humanos é fundamental para a evolução contínua da empresa é essencial para que a meta organizacional seja atingida. O objetivo, neste trabalho, é demonstrar a possibilidade de conectar as ações que resultam nos indicadores estratégicos com os profissionais de Recursos Humanos para traduzir tal conexão em resultados mensuráveis.

Assim, existem os indicadores estratégicos que quando trabalhados de forma correta e com acompanhamento contínuo, tornam-se uma poderosa ferramenta de gestão, onde se pode trabalhar com foco no problema identificado e buscar soluções inovadoras, que geram diferenciais competitivos para a empresa, valorizando assim o capital humano. Sob essa perspectiva, a avaliação desse resultado depende da conjugação de esforços entre especialistas e gestores de Recursos Humanos. Assim, a mensuração de resultados deve sair da visão desses profissionais sobre os tradicionais indicadores: satisfação do empregado, índice de turn-over, para vincular-se a indicadores de performance empresarial. O estudo é de uma empresa do setor financeiro, cuja principal característica de interesse para o trabalho é o fato de que o RH pode ser parte relevante da cadeia de valor da organização. Embora o estudo se restrinja a uma empresa, os dados podem fornecer parâmetros para iniciativas similares em outras unidades empresariais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados alguns dados históricos e conceitos acerca dos temas centrais deste estudo: indicadores e estratégia.

2.1 HISTÓRICO

A área de Recursos Humanos atual teve seu início no final do século XIX com o movimento da administração científica, que foi marcada por Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925). O movimento tinha como fundamento proporcionar elementos científicos para padronizar as atividades administrativas, para que a improvisação e o empirismo fossem substituídos, fazendo com que a falta de processos organizacionais fosse eliminados (GIL, 2009).

Para Gil (2009), Taylor concluiu que os operários não produziam o máximo que podiam. Desta forma, desenvolveu o sistema de Administração Científica, que buscava redução do tempo e simplificação dos processos, tornando os movimentos mecânicos e repetitivos.

Após o sistema de Administração Científica, iniciou-se a escola das relações humanas, que iniciou com a preocupação de assegurar que os produtos sofriam alterações conforme as influências suportadas no ambiente de trabalho pelos trabalhadores, ou seja, as condições de trabalho (iluminação, exposição a riscos, condições psicológicas).

Depois da segunda guerra mundial, na década de 40, a administração de pessoas começou a se preocupar mais com o ambiente de trabalho e principalmente com os benefícios disponibilizados aos seus empregados. Nesta época a Teoria Clássica foi substituída pela Teoria Neoclássica da Administração e o Modelo Burocrático foi redimensionado pela Teoria Estruturalista. A Teoria das Relações Humanas foi substituída pela Teoria Comportamental. Ao longo do período, surge a Teoria dos Sistemas, e no final do mesmo surge a Teoria da Contingência. (CHIAVENATO, 2002).

As décadas de 1960 e 1970 presenciaram a mudança do enfoque das relações trabalhistas para a administração de pessoal e o surgimento do “profissional de pessoal”. As principais alterações se mostraram na autonomia do empregado, enriquecimento de funções, emprego vitalício e altos investimentos na socialização dos empregados e relações de remuneração de longo prazo (MILKOVICH, 2000).

Em 1990, as organizações começam a passar por mudanças cada vez mais rápidas e acentuadas. Nesta nova era da informação, os times de Recursos Humanos assumem atividades estratégicas de orientação global que substituem os antigos departamentos de RH (GIL, 2009).

Os estudos sobre o comportamento humano nas organizações aumentam em número e importância e incluem temas como motivação, liderança, participação nas decisões, resolução de conflitos, saúde e lazer (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Schein (1996), âncora é “aquele elemento do conceito que a pessoa tem de si mesma e do qual não abre mão, mesmo diante de escolhas difíceis”.

Para Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. A função do planejamento estratégico é orientar os negócios da empresa com o objetivo de geração de lucros e crescimento satisfatórios dos sócios, investidores e stakeholders.

Na visão de Wright (2000), “estratégia são planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização”. Na concepção de Peter Drucker (1999): “o futuro não é de quem o prevê e sim de quem o faz” Para Fishmann e Almeida (1991, p. 25):

[...] planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos.

De acordo com Las Casas (2001), o planejamento pode ser informal ou formal. O planejamento informal é realizado sem nenhuma metodologia específica. Por outro

lado, o planejamento formal utiliza uma metodologia, o que requer o domínio de certas técnicas e conceitos específicos, além de ser documentado.

Conforme Matos (1999, p.30), o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais: o planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável; o planejamento estratégico é orientado para o futuro; o planejamento estratégico é compreensivo; o planejamento estratégico é um processo de construção de consenso e o planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional.

Uma empresa que não tiver uma estratégia definida irá acabar fazendo parte da estratégia de outra empresa. Pode parecer estranha esse tipo de constatação, mas é realidade. Porém, a criação de um plano estratégico não fará nenhum milagre, não trará benefício algum para a empresa. É um conjunto de ações que devem ser levadas em consideração para alcançar um resultado sólido.

2.3 INDICADORES ESTRATÉGICOS

Vários autores ressaltam a importância dos indicadores como indutores de mudanças organizacionais. Para Goldratt (1999), o objetivo dos indicadores é motivar as partes a fazer o que é bom para a organização como um todo. Hronec (1994) afirma que os “sinais vitais” dizem às pessoas o que elas estão fazendo e como estão se saindo como parte do todo. Rummler & Brache (1994, p. 168) salientam que “a medição é o instrumento central do gerenciamento e aperfeiçoamento de desempenho. Sem medidas, não temos o desempenho desejado. Com medidas erradas, nós subotimizamos o desempenho da organização.”... “Medimos para que possamos monitorar, controlar e aperfeiçoar o desempenho do sistema...” Harrington (1993) é ainda mais extremo quanto à importância de medições. De modo a entender as diferentes definições a respeito do tema, é necessária uma análise sobre as reais funções cumpridas pelos indicadores. Conforme Chiavenato (1985), são 5 as funções administrativas básicas: Planejamento, Organização, Direção, Execução e Controle.

Os indicadores gerenciais podem cumprir com eficácia duas destas funções: planejamento e controle. Os indicadores estarão auxiliando na função de planejamento quando orientarem a tomada de decisões, direcionando os esforços

futuros da empresa. Entretanto, podem também cumprir a função de controle – tanto de aspectos financeiros, como dos processos internos, dos departamentos ou das pessoas, individualmente. Existe, porém, uma nítida ênfase no enfoque de controle cumprido pelos indicadores, provavelmente devido às suas origens históricas, onde eram utilizados para o acompanhamento dos resultados das diferentes divisões das empresas.

Conforme Boog (2015) a metodologia de mensuração de resultados em gestão do capital humano, através de indicadores de desempenho, é um poderoso instrumento que pode alavancar os negócios a partir de uma gestão de pessoas fundamentada em princípios e valores contemporâneos, geradora de resultados e riquezas econômicas, financeiras e sociais. Existem alguns exemplos de possíveis indicadores na estrutura de Recursos Humanos: a eficácia organizacional, os indicadores desta área podem ser considerados com uma maior importância. A relação entre a gestão empresarial e a gestão dos recursos humanos demonstra o quanto à gestão do capital humano agregou de valor as empresas e identifica possíveis problemas e oportunidades de melhoria. Outro indicador é sobre estrutura de RH, as despesas, sua estrutura, seus serviços, sua remuneração, níveis e categorias de seus profissionais. Sobre o assunto de remuneração os indicadores dessa área avaliam as estratégias e os sistemas de recompensa.

O indicador relacionado de benefícios complementa o tema “remuneração total” e permite a análise do sistema de recompensa praticado em sua totalidade. Políticas e sistemas de remuneração e benefícios competitivos no mercado são necessários, mas devem ser equilibrados, pois se de um lado afetam a capacidade de retenção de talentos das empresas, de outro devem assegurar o retorno do resultado de seus negócios. Indicadores comuns são de Absenteísmo e rotatividade, pois são dois fatores muitas vezes controlados pela empresa de forma simplista e operacional, mas que são fontes de análise sobre custos e clima organizacional, ou seja, possibilidade de ganhos reais de produtividade, a partir de ações estratégicas na atração e na retenção de talentos. A área de Recrutamento e seleção existe para prover a empresa de pessoas no tempo, qualidade e quantidade necessários, a um custo competitivo. Precisa ser competente e flexível para, rapidamente, identificar, atrair, selecionar e contratar os melhores profissionais.

A educação e aprendizagem (T&D): na maioria das empresas, educação é uma das funções de RH que tem recebido maior atenção, análise, expectativa e cobrança

de resultados. A necessidade de manter e ampliar o capital intelectual exige estratégias contemporâneas e altas somas de investimento em desenvolvimento humano.

Sobre saúde ocupacional e segurança do trabalho, os indicadores relacionados com acidentes do trabalho e doença ocupacional. Independentemente de onde se localize a responsabilidade por saúde ocupacional e segurança do trabalho, em RH e/ou em outras áreas, a gestão preventiva de acidentes do trabalho e de doença ocupacionais devem ser um objetivo primário dos gestores da organização em função da preservação da vida saudável. Um indicador importante é de Relações trabalhistas: esta área tem o objetivo de apresentar informações para uma gestão estratégica e proativa das relações trabalhistas e sindicais, não só com a força de trabalho própria, mas também com os profissionais terceirizados. É fundamental compreender as influências do cenário socioeconômico e político e da gestão de pessoas em relação aos valores e princípios organizacionais.

2.4 BALANCED SCORECARD

Kaplan e Norton (2001) desenvolveram o Balanced Scorecard, para concentrar os recursos organizacionais na estratégia da empresa, construindo um sistema gerencial. Nesse sistema existem três dimensões distintas:

- a) Estratégia: quando a empresa descreve e comunica a estratégia de modo compreensível;
- b) Foco: as atividades e os recursos da empresa ficam alinhados com a estratégia;
- c) Organização: formação de elo empresarial entre as unidades de negócio.

O Balanced Scorecard permite que as empresas alinhem as equipes dos executivos, unidades de negócios, recursos humanos, áreas de suporte, tecnologia da informação e recursos financeiros à estratégia da organização.

O “balanced scorecard” pode medir o que se quiser, refletindo a natureza do negócio e a sua estratégia, conforme proposto por Kaplan e Norton (1997). Cada companhia teria um diferente “scorecard” desde que cada estratégia corporativa fosse diferente. Alguns tipos de “balanced scorecard” poderiam, por exemplo, conter indicadores abrangendo, além da área financeira, outros relativos a serviços ao consumidor, recursos humanos, desenvolvimento do produto, processamento de ordens de entrega, estoques, turn over de empregados etc. O sistema provê respostas a quatro questões básicas sobre o desempenho corporativo: Qual a perspectiva do consumidor e como ele percebe a empresa? Quais são os elementos essenciais internos à empresa, e que ela obrigatoriamente deve fazer de forma excelente? O que a empresa deve fazer para continuamente inovar e agregar valor ao conjunto das operações? Quais as expectativas dos acionistas em termos dos retornos financeiros e viabilidade de longo prazo da empresa? O sistema permite comparar o desempenho de um negócio ou atividade com outro, local, nacional ou internacionalmente. A intenção é balancear medidas financeiras e não financeiras, identificar os fatores críticos de sucesso, administrar pessoas identificando o que é vital, envolvendo-as e ligando-as a objetivos estratégicos de modo que possam entender que o que fazem é direcionado a construir uma companhia de sucesso.

O balanced scorecard fornece um caminho para que as áreas de negócios descrevam e implementem suas estratégias. Para construí-las, a alta gerência precisa saber e entender quais os benefícios serão oferecidos aos clientes, quais serão as competências que irão precisar.

Depois que os executivos desenvolvem a estratégia, cada unidade de negócios deve criar o planejamento de longo prazo, alinhado com o scorecard corporativo.

Para avaliar o desempenho, a empresa deve estabelecer sistemas de mensuração e controles adequados que permitam identificar relações do que está se analisando. Após, deve-se preparar os caminhos para as melhorias.

Para Kaplan e Norton (2001) também há dois tipos de scorecards utilizados na prática pelas organizações, são eles:

- a) Scorecard dos stakeholders ou detentores de interesses;
- b) Scorecard dos principais indicadores de desempenho (key performance indicators – KPI).

O primeiro descreve as metas para os stakeholders e desenvolve um referencial apropriado de indicadores para cada um deles. O segundo, é mais comum encontrar nas empresas e possuem muitos indicadores para acompanhar todos os

processos e as respectivas evoluções. Os KPI são mais proveitosos e de fácil entendimento para as empresas e equipes. Desta forma, os indicadores estratégicos capacitam os indivíduos das equipes para definir o que devem fazer para alcançar os objetivos da empresa.

O BSC é uma ferramenta para a implementação e gestão da estratégia. Portanto, o BSC é uma etapa processo de planejamento estratégico. Segundo SCHWARZ (2000), um framework tradicional de planejamento estratégico incorporando o BSC contempla três grandes fases distintas, a saber: planejamento estratégico, onde são definidas as missões, visão de futuro, onde a empresa quer estar no longo prazo, a análise de pontos fortes, fracos, oportunidades, ameaças à organização, que irão subsidiar a formulação da estratégia da organização; estratégia em ação, onde o BSC é utilizado para traduzir a estratégia em objetivos, indicadores, metas e planos de ação; monitoramento, onde a estratégia é analisada e revisada através do BSC. Estas etapas podem ser vistas com maiores detalhes na figura 1, “Etapas do Planejamento Estratégico”.

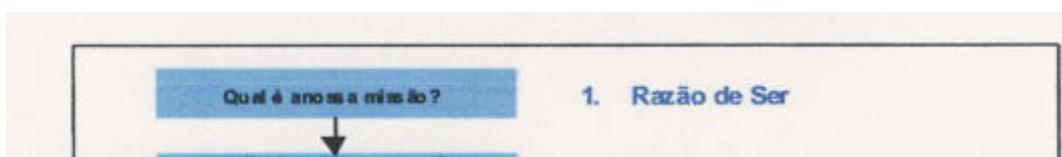


Figura 1: Etapas do Planejamento Estratégico.

Fonte: SCHWARZ, 2000, p. 3

Uma vez definida a estratégia da organização, SCHWARZ (2000) identificou outras quatro fases necessárias para haver uma tradução desta estratégia para indicadores chave de desempenho, além da análise e controle da própria estratégia, descritos a seguir:

- a) Análise e compreensão da estratégia da organização: esta fase consiste, além da análise e compreensão da visão e dos direcionadores de negócio da organização, avaliar a coerência das diretrizes estratégicas com os drivers de negócio, para assegurar que não existem falhas no processo de planejamento estratégico, o que pode comprometer a escolha de objetivos e indicadores.
- b) Inter-relacionamentos de objetivos estratégicos: deve-se aqui alocar os objetivos estratégicos nas quatro dimensões do BSC, correlacionando-os entre si.
- c) Definição de indicadores chave de desempenho: nesta fase são definidos os indicadores que medem diretamente cada objetivo estratégico, indicadores complementares a estes e, se possível, indicadores que

correlacionam as diretrizes entre si. Segundo KAPLAN & NORTON (1993), o número de indicadores não deve ultrapassar 20. Feito isso, deve-se então definir metas, planos de ação e os responsáveis para tal.

- d) Monitoramento e controle da estratégia: finalmente, busca-se nesta etapa identificar o cumprimento ou não das metas, a validade dos indicadores, através de reuniões periódicas de cúpula.

Esta etapa é importante na realização da pesquisa proposta, pois é a que direciona os procedimentos necessários para a coleta e análise dos dados. A estratégia de pesquisa utilizada neste trabalho é exploratória, pois tem como objetivo compreender o processo em Recursos Humanos e procura analisar a relação, conexão, natureza e características do tema, sem manipulá-lo.

Por ser uma pesquisa específica, pode-se afirmar que ela assume a forma de um estudo de caso, sempre em concordância com outras fontes acadêmicas que dão base ao assunto abordado. Essa metodologia é bastante flexível para analisar diversos aspectos do problema e para buscar maiores informações sobre determinado assunto investigado. O estudo é considerado transversal, pois será realizado num determinado instante de tempo.

A empresa X analisada faz parte do mercado financeiro que atua mundialmente, tendo no Brasil algumas estruturas corporativas.

Em um primeiro momento, a entrevista será feita com base num levantamento bibliográfico das principais publicações sobre o assunto. A segunda etapa diz respeito ao procedimento de coleta de dados, ou seja, a realização da entrevista que será realizada com 5 gerentes da área de Recursos Humanos da empresa X. A última etapa do estudo é a análise dos resultados levantados. Nesta fase, os processos e conceitos dos indicadores de recursos humanos serão considerados, buscando relacionar como cada entrevista contribui para o alcance do resultado para o problema de pesquisa.

Dos 5 gerentes entrevistados, cujas as entrevistas foram analisadas, 4 (80%) informaram que indicadores estratégicos são essenciais para a área de Recursos Humanos demonstrar resultados efetivos na empresa X. Esse dado indica a facilidade de definição e utilização de indicadores de Recursos Humanos na empresa financeira. No roteiro das entrevistas, foram relatados os principais indicadores para a obtenção de dados.

Tipo de Indicador	Classificações	Quantidade
Absenteísmo	Quantitativos Índices, percentuais e números absolutos	5
Rotatividade (turnover)	Quantitativos Números absolutos e índices	5
Acidentes de Trabalho e Doenças Ocupacionais	Quantitativos Números absolutos e índices	4
Satisfação e Motivação	Qualitativos Percentuais	4
Níveis Salariais e Benefícios	Quantitativos Percentuais e números absolutos	4
Desempenho Funcional	Quantitativos e qualitativos Percentuais, taxa/coeficiente e números absolutos	3
Demandas Trabalhistas	Quantitativos Números absolutos	3
Educação Continuada	Quantitativos Percentuais, taxa/coeficiente e números absolutos	2
Outros Indicadores	Quantitativos e qualitativos Números absolutos, taxa/coeficiente e percentuais.	2

Figura 2: Tipos de indicadores mais relevantes para a área de Recursos Humanos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se que sobre os indicadores citados, há a predominância dos quantitativos, sob a forma de números absolutos, percentuais e índices. Essa preferência pode ser atribuída à facilidade de compreensão de dados numéricos, especialmente no caso de números absolutos. Todavia, Bittar (2001) coloca que os números absolutos podem ser utilizados como indicadores à medida que são comparados a padrões ou metas.

Os indicadores mais lembrados foram de Turnover e de Absenteísmo, ou seja, 100% do público-alvo. Seguido dos indicadores de Níveis Salariais e Benefícios, Satisfação e Motivação e Acidentes de trabalho e Doenças Ocupacionais (80%). As

instituições financeiras sim devem apresentar indicadores estratégicos de Recursos Humanos para apresentar os resultados, pois desta forma apresentam resultados mais consistentes e efetivos e ganham credibilidade com as demais áreas para implementação de ações corretivas aos indicadores. Abaixo segue figura 3, Como o Planejamento e Indicadores estratégicos estão alinhadas para o mesmo objetivo da implementação via BSC com objetivo de alcançar as estratégias da empresa X.

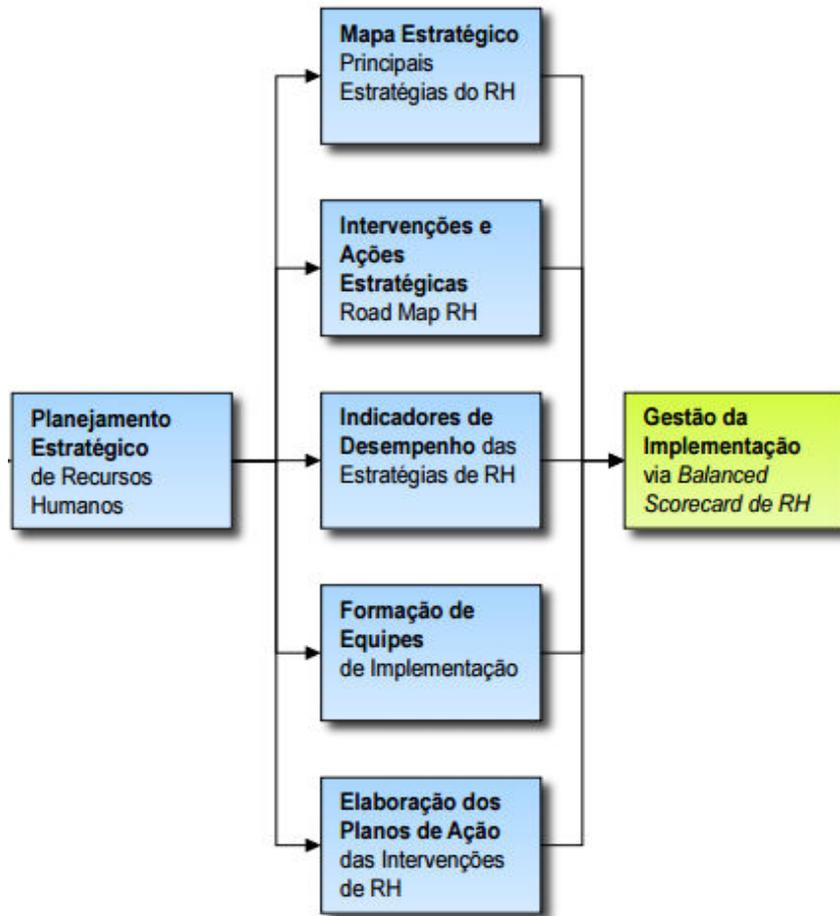


Figura 3: Planejamento e Indicadores estratégicos estão alinhadas para o mesmo objetivo.
Fonte: Elaborado pela autora.

Com indicadores estratégicos, os resultados impactam o atendimento de metas; direcionamento participativo; antecipação a problemas; aumento da produtividade; aumento da capacidade da operação; redução de custos; redução nos prazos de entrega; redução do retrabalho; aumento da rentabilidade e aumento do valor do negócio para os Acionistas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu conhecer as impressões dos sujeitos da área de Recursos Humanos sobre a percepção da implementação dos indicadores estratégicos, bem como quais os impactos dessa implementação.

Notou-se que os indicadores estratégicos de Recursos Humanos indicados têm como principal objetivo suprir a necessidade para apresentar resultados em curto prazo, auxiliando o acompanhamento das ações da empresa X. Com isso, a estratégia definida se deve estar alinhada com os indicadores estratégicos. Cabe à diretoria da área de Recursos Humanos com as demais áreas transmitirem os resultados para as unidades técnicas e de apoio, legitimando o processo. Nas empresas, recomenda-se que haja interação das áreas (Business e RH) para estarem alinhados com o único objetivo da empresa. E que os indicadores não sejam tratados individualmente e sem gerenciamento do tempo.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **A Gestão Estratégica de Pessoas**. In: FLEURY, Maria
- Bittar, O. J. N. V. (2001). **Indicadores de qualidade e quantidade em saúde**. Rev. RAS, São Paulo, vol. 3, n. 12, p. 21-28, Jul.-Set. 2001.
- CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1985.
- DRUCKER, P. **Práticas de Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- FISCHER, André Luiz. **Um Resgate Conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**.
- FISHMANN, A. A.; Almeida, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- FLEURY, Maria Teresa (Org.). **As Pessoas na Organização**. Rio de Janeiro: Gente, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.
- GOLDRATT, E. M. & FOX, R.E. **A Corrida pela Vantagem Competitiva**. Editora Educator, São Paulo, 1989.
- HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. Rio de Janeiro: McGrawHill, 1993.
- HRONEC, Steven M. **Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo:Atlas, 2001.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

RUMMLER, Geary A., BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia.** São Paulo: Makron Books, 1994.

SCHWARZ, F., **Management Scorecard: alinhando indicadores de desempenho à estratégia empresarial.** SIMPOI, 2000.

Teresa (org.). **As Pessoas na Organização.** Rio de Janeiro: Gente, 2002.

ULRICH, Dave (Org). **Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH.** São Paulo: Futura, 2000.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark e PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

Adalberto A . Fischmann e Moisés Ari Zilber. Artigo: **Utilização de Indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica.**

Gustavo Boog e Magdalena Boog. Artigo: **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes – Volume 2”.**