



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LAUREN STEPHANI SOARES DE CARVALHO

ESTRUTURAÇÃO DE INDICADORES DE RH EM UMA COOPERATIVA
AGROINDUSTRIAL DO PARANÁ

CURITIBA-PR

2024

LAUREN STEPHANI SOARES DE CARVALHO

ESTRUTURAÇÃO DE INDICADORES DE RH EM UMA COOPERATIVA
AGROINDUSTRIAL DO PARANÁ

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

Ao utilizar dados para a formulação de indicadores, torna-se possível embasar as decisões relacionadas à gestão de pessoas em informações concretas e relevantes. O intuito do artigo é apresentar uma proposta de implementação de indicadores em Recursos Humanos para melhorar a tomada de decisão e eficiência operacional. Para execução do projeto serão realizadas etapas para o planejamento, execução e acompanhamento da solução apresentada. A adoção de uma abordagem proativa e orientada para resultados é imprescindível para impulsionar a eficiência e eficácia das estratégias organizacionais em Recursos Humanos.

Palavras-chave: indicadores; recursos humanos; gestão estratégica.

ABSTRACT

By using data to formulate indicators, it becomes possible to base decisions related to people management on concrete and relevant information. The purpose of the article is to present a proposal for implementing indicators in Human Resources to improve decision-making and operational efficiency. To execute the project, steps will be taken to plan, execute and monitor the solution presented. Adopting a proactive and results-oriented approach is essential to boost the efficiency and effectiveness of organizational Human Resources strategies.

Keywords: indicators; human resources; strategic management.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	4
1.1 Apresentação/Problemática.....	5
1.2 Objetivo Geral do trabalho.....	5
1.3 Objetivos específicos do trabalho.....	6
1.4 Justificativas do objetivo.....	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1 Cooperativas agroindustriais – breve introdução.....	7
2.2 RH estratégico e KPI's.....	7
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	9
3.1 Descrição geral da cooperativa.....	9
3.2 Diagnóstico da situação-problema.....	9
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	11
4.1 Desenvolvimento da proposta.....	11
4.2 Plano de implantação.....	11
4.3 Recursos.....	12
4.4 Viabilidade Econômico-Financeira.....	13
4.5 Resultados esperados.....	14
4.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas.....	14
5. CONCLUSÃO.....	16
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	17

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

Em um cenário empresarial cada vez mais competitivo e dinâmico, o Departamento de Recursos Humanos (RH) transcende as funções tradicionais de suporte às operações e assume um papel cada vez mais estratégico e multifacetado. Mais do que um mero departamento administrativo, o RH moderno se configura como um parceiro essencial para o alcance dos objetivos da organização, impulsionando sua performance e contribuindo para o sucesso a longo prazo (Chiavenato, 2010).

Atrair e reter talentos qualificados, fomentar a diversidade e a inclusão no ambiente de trabalho, lidar com as diferentes gerações de colaboradores, garantir a conformidade com as leis trabalhistas em constante atualização e gerenciar as expectativas crescentes dos *stakeholders* são apenas alguns dos desafios que o RH enfrenta diariamente (Cardoso e Silva, 2015; Martins e Oliveira, 2021).

Para superar esses obstáculos, o RH precisa se manter atualizado sobre as últimas tendências do mercado, investir em novas tecnologias e ferramentas, desenvolver habilidades estratégicas e de comunicação eficaz, e, acima de tudo, cultivar uma cultura de aprendizado contínuo e adaptabilidade (Chiavenato, 2010).

A busca por soluções inovadoras, a colaboração com outras áreas da organização e a implementação de uma cultura de dados são ferramentas para que o RH possa superar os desafios do presente e construir um futuro promissor para as empresas (Assis, 2014).

Ao se munir de dados concretos e insights valiosos, o RH estratégico se torna um agente transformador, capaz de impulsionar a performance da organização e garantir sua competitividade em um mercado em constante mudança.

1.2 Objetivo Geral do trabalho

Implementar um sistema de indicadores em Recursos Humanos para melhorar a tomada de decisão e eficiência operacional.

1.3 Objetivos específicos do trabalho

- Mapear e selecionar os dados disponíveis no departamento de RH que podem ser utilizados para implementação do sistema de indicadores;
- Implementar um sistema de gestão de dados que permita a coleta, organização e análise eficiente de dados relacionados às atividades de Recursos Humanos.
- Realizar treinamentos e capacitações para a equipe de RH, visando desenvolver habilidades em análise de dados e interpretação de indicadores.
- Incentivar o uso efetivo de indicadores de Recursos Humanos, promovendo uma cultura organizacional que valorize a utilização de dados na tomada de decisão.

1.4 Justificativas do objetivo

Ao utilizar dados para a formulação de indicadores, torna-se possível embasar as decisões relacionadas à gestão de pessoas em informações concretas e relevantes, contribuindo para um ambiente organizacional mais produtivo e orientado por resultados mensuráveis. Hoje a cooperativa em questão não possui uma metodologia específica para indicadores, muitos dados são recebidos, mas não são reunidos e analisados. Além disso, a implementação desse sistema permite identificar oportunidades de melhoria nos processos de RH, aumentando a eficiência operacional e impulsionando o desenvolvimento e o sucesso da empresa no longo prazo, justificando assim a importância da implementação do projeto proposto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cooperativas agroindustriais – breve introdução

O cooperativismo se iniciou em 1844, quando um grupo de 28 trabalhadores do interior da Inglaterra se juntaram para montar um armazém, visando melhores condições comerciais e o lucro seria dividido entre os envolvidos (OCB, t.d.). Uma ideia simples que tomou uma grande proporção, e hoje esse princípio é definido na Lei nº 5.764/71 como sendo um “tipo de sociedade celebrada por pessoas que se obrigam reciprocamente a contribuir com bens e serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum e sem objetivo de lucro”.

Nas cooperativas agropecuárias, a prestação de serviços abrange todas as fases da atividade agropecuária, desde a disponibilização de insumos e assistência técnica aos cooperados até os serviços de recebimento, classificação, limpeza, acondicionamento e armazenamento no final do processo produtivo. Além disso, muitas cooperativas também se envolvem na agro industrialização, comercialização e até mesmo na exportação de produtos, demonstrando uma integração vertical completa (Goulart, 2018).

Para esse segmento a produtividade é um elemento relevante pois, a alta produtividade consequentemente gera maior lucro ao cooperado, como é visto na distribuição das sobras pós safra, por exemplo. Nesta perspectiva o “desempenho está implícito, devendo ser visto e medido sob o enfoque da produtividade, entendido como articulação das variáveis, investimento, material e mão-de-obra” (Carvalho; Bialoskorski Neto, 2008, p. 422).

2.2 RH estratégico e KPI's

Ao longo da história, o campo de Recursos Humanos passou por transformações significativas, migrando de uma função meramente operacional para um papel estratégico nas organizações. Marras (2011) discorre que:

A administração estratégica de recursos humanos como a gestão que, além de ter ligação estreita com o planejamento estratégico organizacional, introduz, em suas políticas, mudanças de paradigmas que modificam substancialmente o rumo dos resultados organizacionais, otimizando-os por meio de maiores índices de qualidade e produtividade do trabalho, alavancando pelo desempenho humano; o perfil da cultura da organização, redesenhando-o em concordância com um conjunto de valores e crenças compartilhados entre empregados e empresa para permitir ambientes participativos e comprometidos com objetivos comuns (MARRAS, 2011, p. 262).

Neste contexto emergente, Cesar (2015) destaca que houve um aumento na valorização das pessoas, impulsionando as organizações a buscarem otimizar seus processos administrativos e desenvolvimento dos colaboradores, reconhecendo-os como ativos valiosos que podem impulsionar o sucesso organizacional.

Visando um direcionamento para esse novo modelo de trabalho, Ulrich (2003) propôs quatro papéis essenciais do RH estratégico:

Parceiro Estratégico: O RH alinha suas atividades com os objetivos estratégicos da organização, desenvolvendo soluções de RH que contribuem para o sucesso do negócio.

Especialista Administrativo: O RH assegura a conformidade com leis, regulamentos e políticas internas, cuidando de atividades administrativas, como folha de pagamento e benefícios.

Defensor dos Funcionários: O RH promove um ambiente de trabalho justo e seguro, cuidando do bem-estar dos funcionários e defendendo seus interesses.

Agente de Mudança: O RH impulsiona a transformação organizacional, identificando oportunidades de melhoria, promovendo o desenvolvimento de talentos e facilitando a adaptação às mudanças do mercado (Ulrich, 2003).

Um dos processos importantes para implementação de um RH estratégico envolve a criação de indicadores de desempenho ou KPI's (*Key Performance Indicators*). Embora seja desafiador quantificá-los, são fundamentais para que se possa “controlar e melhorar a qualidade e o desempenho dos produtos e serviços e permitem a apuração de resultados em relação às metas e outros referenciais” (Salim, 2009, p.17).

Absenteísmo, *turnover*, índice de retenção de talentos e tempo médio de fechamento de vagas são alguns KPI's comumente utilizado pelos RH para quantificar e acompanhar o desempenho das empresas, e somados a gestão estratégica do negócio, pode-se identificar os gaps organizacionais e traçar planos de ação para acelerar o crescimento da cooperativa.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Descrição geral da cooperativa

Segundo o site da cooperativa na aba “Sobre nós”, a Cocari é uma cooperativa Agroindustrial fundada em 7 de fevereiro de 1962 por um grupo de cafeicultores liderados por Dr. Oripes Rodrigues Gomes em Mandaguari, cidade localizada no norte do Paraná. A cooperativa se iniciou com foco em café, mas com a globalização e novas tendências do mercado, a partir das décadas de 80 seu foco mudou para grãos, como soja, milho e trigo.

Atualmente, a Cocari possui mais de 75 Unidades distribuídas pelos estados do Paraná, Goiás e Minas Gerais, mantendo sua sede administrativa em Mandaguari-PR. Essas Unidades incluem instalações para recebimento, armazenamento e comercialização de grãos, além de lojas agropecuárias que oferecem uma ampla variedade de produtos para a produção agrícola e pecuária. A empresa também oferece serviços de consultoria técnica especializada, farmácia veterinária e disponibiliza máquinas e implementos agrícolas. A equipe da Cocari é composta por mais de 2.300 colaboradores e mais de 10.300 cooperados.

3.2 Diagnóstico da situação-problema

O setor de RH da cooperativa opera em um ambiente nebuloso, sem acesso a uma visão completa e precisa dos dados disponíveis. A análise dos arquivos dos últimos cinco anos (2017-2022) revelou um cenário preocupante:

- **Informações dispersas:** Contratações, demissões, movimentações de pessoal, avaliações de desempenho, treinamentos e outros dados críticos estão espalhados por diversos formatos, desde registros manuais em papel até pastas em nuvem e diferentes sistemas de RH (RHGestor e TOTVS).
- **Falta de consolidação:** A ausência de ferramentas para integrar e unificar esses dados impede a equipe de ter uma visão holística dos recursos humanos da cooperativa.

- **Inutilidade para análise:** Sem a capacidade de analisar os dados de forma abrangente, a equipe fica impossibilitada de extrair insights valiosos e tomar decisões estratégicas embasadas.

A situação se agrava ainda mais pela falta de tratamento adequado das informações. A equipe se depara com um mar de dados brutos, sem organização ou contextualização, dificultando a extração de informações relevantes. Há inconsistência nos formatos e na qualidade dos dados, o que impede a realização de análises precisas e confiáveis. E hoje a equipe não dispõe de indicadores-chave de desempenho (KPI's) que facilitem a compreensão do impacto das ações de RH e a mensuração da performance da área.

As consequências da falta de integração e análise de dados são graves e impactam diretamente a cooperativa. A equipe se baseia em intuição e percepções subjetivas ao invés de dados concretos, aumentando o risco de decisões equivocadas e prejudiciais à organização. A incapacidade de analisar dados impede a equipe de identificar padrões, prever tendências e tomar medidas proativas para otimizar a gestão de pessoas.

Implementar um sistema de integração e análise de dados robusto no RH da cooperativa trará benefícios significativos. Essa integração e análise representam um passo crucial para construir um futuro promissor, ao fornecer informações precisas que capacitará a equipe de RH a tomar decisões estratégicas, aprimorar a gestão de talentos e impulsionar o sucesso da organização.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 Desenvolvimento da proposta

Inicialmente foi identificado que os dados do setor de RH estão soltos em vários formatos de arquivos e sistemas e não há um sistema para gestão eficiente de mensuração e análise desses dados, com isso os gestores e equipe do departamento de RH acabam não tendo informações precisas que os auxiliem em tomadas de decisões estratégicas.

Para solucionar esse problema, gestores e a equipe de RH precisarão mapear os dados já disponíveis, definir os modelos de indicadores mais adequados para cada área do departamento e implementar um sistema de gestão de dados eficiente e ferramentas de análise de dados, para que assim seja possível acompanhar periodicamente os resultados da área, embasando suas decisões nos indicadores e identificando oportunidades de melhoria nos processos. Essa abordagem trará benefícios como ter mais informações sobre o departamento e processos, além de base histórica para identificar falhas e agilidade na tomada de decisão.

4.2 Plano de implantação

Para execução do projeto serão realizadas etapas para o planejamento, execução e acompanhamento da solução apresentada. A primeira ação apresentada é a definição de quais processos e atividades chave serão acompanhados e/ou medidos. Essa definição será realizada através de discussão direta com os gestores da área de RH. A pessoa responsável por essa etapa é o gestor do projeto.

A segunda ação é relacionar os indicadores atrelados aos processos listados na etapa anterior. Para isso será realizado um estudo de mercado de boas práticas de RH agendando reuniões com outras cooperativas, buscar bibliografias e estudos sobre indicadores na área de RH e estudar métricas e definir quais serão usadas. Os envolvidos nessa etapa são todos os colaboradores do departamento, incluindo líderes e liderados.

A terceira ação é levantar a origem dos dados, identificando onde estão os dados, onde buscar, e verificar quais dados já estão sendo utilizados. Isso será realizado através de buscas em sistemas e plataformas utilizadas pelos analistas do departamento; o processo será realizado pelo gestor do projeto.

Quarta ação apresentada é a parametrização do sistema integrado de RH, estipulando quais dados serão utilizados nos relatórios. Para essa ação será necessário a participação de do time de TI (Tecnologia da Informação) para apontar como isso pode ser incluído no sistema utilizado pela empresa.

Na quinta ação será realizado o desenho dos relatórios e criação dos dashboards, que consiste na definição de como serão os relatórios e quais os dados pretendidos, e em sequência a abertura de um chamado com time de TI para desenvolvimento do dashboard, o modelo visual de apresentação dos dados.

Após a criação dos dashboards, a sexta ação será realizar a validação dos modelos com a gerência de RH, para identificar os dashboards estão aderentes a expectativa do departamento e realização dos ajustes necessários.

A sétima ação é a apresentação do painel finalizado para a equipe de RH, treinamento do processo de alimentação dos dados e emissão de relatórios para atualização dos indicadores. Essa etapa envolve todo o time de RH além do gestor de projeto e equipe de TI, se necessário.

Com a definição e criação dos indicadores, a oitava etapa será a definição das metas. Essa etapa será realizada com todos os colaboradores do setor, de modo que seja uma construção colaborativa das metas do departamento e critérios de atingimento.

A nona e última etapa é a apresentação dos resultados obtidos, através de reuniões periódicas com o time, mostrando os indicadores, atingimento ou não das metas.

A última etapa é a definição de planos de ação baseado nos resultados obtidos através dos indicadores. Essa etapa é construída pelos gestores da área e apresentada aos liderados.

4.3 Recursos

RECURSOS PARA IMPLEMENTAÇÃO	Justificativa
Gestor do projeto	Para coordenar todas as etapas.
Colaboradores do departamento de Recursos Humanos, incluindo líderes e liderados	Para participar das atividades relacionadas à definição de processos além de fornecer dados e validar os resultados.

Equipe de TI	Para auxiliar na parametrização do sistema integrado de RH, desenvolvimento de dashboards e suporte técnico.
Bibliografias e estudos sobre indicadores na área de RH	Para embasamento teórico na definição dos indicadores.
Treinamento da equipe de RH	Para alimentação dos dados e indicadores
Aquisição de software Power BI e Excel	Para criação dos dashboards
RECURSOS PARA MANUTENÇÃO	Justificativa
Licença do software Power BI e Excel	Para continuidade dos relatórios.

4.4 Viabilidade Econômico-Financeira

VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR			
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA: Identificou-se a não utilização de dados para formulação de indicadores, dificultando a tomada de decisão estratégica.			Elaborado em: 10/08/2023
SOLUÇÃO PROPOSTA: Definir os objetivos a partir da utilização dos dados; Mapear dados já disponíveis; Definir os modelos de indicadores mais adequados.			
Prazo de análise: 06 meses			
INVESTIMENTO	RECEITAS	CUSTOS	OBSERVAÇÕES
Será necessário investir em treinamento dos colaboradores, e também em um sistema para criação dos dashboards e relatórios.	Esse investimento traz como benefícios a visualização clara dos dados de RH e aumento de ações para otimização dos processos e benefício aos colaboradores.	Para a viabilidade do projeto será necessário o custo de R\$1.500 mensais na licença Power BI e aproximadamente R\$5.000 na capacitação dos colaboradores sobre a ferramenta.	Os custos podem variar, pois podemos definir que apenas alguns colaboradores específicos fiquem responsáveis pela alimentação mensal dos dados, e desse modo economizar nos gastos com as licenças.

4.5 Resultados esperados

Com a implementação dos indicadores espera-se que ocorra os seguintes benefícios:

- **Ter mais informações sobre a área e processos:** Este objetivo visa garantir que o departamento de RH tenha acesso a informações detalhadas e relevantes sobre suas operações. Ter acesso a essas informações permite uma compreensão mais completa do funcionamento interno do departamento, possibilitando uma gestão mais eficiente e estratégica.
- **Ter base histórica da área (passado e presente):** A criação de uma base histórica de dados é essencial para o departamento acompanhar e analisar a evolução ao longo do tempo. Essa base histórica permite identificar tendências, padrões e áreas de melhoria com base em dados passados e presentes.
- **Identificar falhas no processo:** A identificação de falhas nos processos de RH é crucial para aprimorar a eficiência operacional e a qualidade dos serviços prestados. Ao analisar dados e métricas relacionadas aos processos internos, o departamento pode identificar áreas onde os processos não estão funcionando conforme o esperado, seja devido a gargalos, inconsistências ou lacunas no fluxo de trabalho. Isso permite que sejam feitas correções e melhorias para otimizar a eficiência e garantir que os processos estejam alinhados com os objetivos organizacionais.
- **Mais agilidade na tomada de decisão:** Ao ter acesso a informações atualizadas e relevantes, o departamento de RH pode tomar decisões de forma mais ágil e eficaz, seja na contratação de novos funcionários, na implementação de programas de desenvolvimento de talentos ou na resolução de questões relacionadas ao clima organizacional.

4.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Os riscos identificados da proposta apresentada abrangem diversas áreas que podem impactar negativamente a eficácia do sistema de indicadores em RH. São eles:

- **Dados inconsistentes:** para mitigar esse risco, é fundamental implementar processos robustos de controle de qualidade dos dados, incluindo validação regular, padronização de entrada e uso de ferramentas de verificação automatizada.
- **Falta de periodicidade na alimentação e mensuração dos dados:** é importante estabelecer um cronograma claro de coleta e atualização dos dados, com

responsabilidades definidas, podendo minimizar esse risco, garantindo a disponibilidade regular de informações atualizadas.

- **Não utilização efetiva dos indicadores na tomada de decisão:** se faz necessário a capacitação dos gestores para interpretar e aplicar os indicadores de forma eficaz, além de integrar os indicadores diretamente nos processos de tomada de decisão.

- **Pouca importância dada aos indicadores:** Promover uma cultura organizacional que valorize a análise de dados, reconhecendo a importância estratégica dos indicadores é essencial para minimizar esse risco.

5. CONCLUSÃO

Diante da proposta de implementação de indicadores no departamento de RH, fica claro a importância e benefícios trazidos quando se usa os dados a favor do processo. Inicialmente, é fundamental desenvolver e implementar políticas e procedimentos robustos para garantir a qualidade dos dados, incluindo métodos de validação, padronização e verificação regular. Além disso, estabelecer cronogramas claros e responsabilidades definidas para a coleta e atualização dos dados é crucial para assegurar a disponibilidade oportuna e consistente das informações. Também é importante promover uma cultura organizacional que valorize a análise de dados e reconheça a importância estratégica dos indicadores.

Como continuidade deste trabalho, sugere-se a realização de uma reunião periódica da eficácia das medidas implementadas, bem como a exploração de alternativas para aprimorar ainda mais a operacionalização das ações propostas. Isso pode incluir o desenvolvimento de ferramentas automatizadas para controle de qualidade dos dados, a revisão regular dos cronogramas de coleta e atualização, e a condução de pesquisas adicionais para identificar oportunidades de melhoria contínua. Em última análise, a adoção de uma abordagem proativa e orientada para resultados é imprescindível para impulsionar a eficiência e eficácia das estratégias organizacionais em Recursos Humanos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSIS, M. T. de. **Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.
- BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. **Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, p. 010354, col. 1, 16 dez. 1971.
- CARDOSO, L. R. S., & SILVA, E. Z. (2015). Rotatividade de funcionários: causas e consequências para as empresas. **Revista Gestão em Foco**, 7(2), 112-127.
- CARVALHO, F.L.; BIALOSKORSKI NETO, S. **Indicadores de avaliação de desempenho econômico em cooperativas agropecuárias: um estudo em cooperativas paulistas**. Organizações Rurais & Agroindustriais, vol. 10, n. 3, set-dez, 2008, Pp. 420-437 Universidade Federal De Lavras Minas Gerais, Brasil.
- CESAR, A.M.R.V.C. **Medidas de desempenho da área de Recursos Humanos e seu relacionamento com Indicadores de Desempenho Econômico**. REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 22, n. 1, p. 97-114, jan. / março 2015.
- CHIAVENATO, I. (2010). **Gestão de pessoas: fundamentos, metodologias, práticas**. São Paulo: Atlas.
- COCARI. **Sobre nós**. Disponível em: <https://www.cocari.com.br/empresa.php>. Acesso em: 13 de janeiro de 2024.
- GOULART, E.L. **A Relação Entre os Indicadores de Recursos Humanos e o Desempenho Econômico-Financeiro das Cooperativas Agropecuárias Paranaenses**. RGC, Santa Maria, v.5, n.9, Págs. 59-70, jan./jun. 2018
- MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo: Futura, 2011.
- OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **História do Cooperativismo**. Disponível em: <https://www.somoscooperativismo.coop.br/historia-do-cooperativismo#:~:text=Tudo%20come%C3%A7ou%20em%201844%2C%20na,para%20montar%20seu%20pr%C3%B3prio%20armaz%C3%A9m..> Acesso em: 12 de junho de 2023.

SALIM, C.R. O alinhamento entre os indicadores de desempenho da área de gestão de pessoas e a estratégica de uma empresa de tecnologia bancária.

Universidade de Brasília, agosto 2009, Brasília.

ULRICH, D. Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH. 2. ed. São Paulo: Futura, 2003.