



RISUS - Journal on Innovation and Sustainability  
volume 10, número 4 - 2019  
ISSN: 2179-3565

Editor Científico: Arnaldo José de Hoyos Guevara  
Editor Assistente: Rosa Rizzi  
Avaliação: Melhores práticas editoriais da ANPAD

## DESAFIOS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

*Challenges in performance evaluation of the people management area*

Ciro A. Fernandes<sup>1</sup>, Carolina F. R. do Val Soelti<sup>2</sup>, Luís F. Quel<sup>3</sup>, Angelo Palmisano<sup>4</sup>, Cláudia Menezes da Cruz<sup>5</sup>  
<sup>1</sup>Centro Universitário Faculdades Metropolitanas Unidas, <sup>2,3</sup>Universidade Municipal de São Caetano do Sul, <sup>4</sup>Centro Universitário de Várzea Grande, UNIVAG, <sup>5</sup>Universidade Paulista.  
e-mail: [ciro.fernandes@fmu.br](mailto:ciro.fernandes@fmu.br), [caroldoval@uol.com.br](mailto:caroldoval@uol.com.br), [luizfelipe@neovitta.com.br](mailto:luizfelipe@neovitta.com.br), [angelopalmisano@uol.com.br](mailto:angelopalmisano@uol.com.br), [clausyn@gmail.com](mailto:clausyn@gmail.com)

### ABSTRACT

The Human Resources department's performance has been the object of various researchers' interest, in search of an appropriate method to demonstrate the area's influence in the business' results. In this study the authors investigated articles published in Brazil between 2005 and 2016 in order to know the alignment and differences in the several propositions in measurement and evaluation of HR initiatives. The method used was a bibliographical exploratory research and the results showed a lack of publication (only four) and based not in national experience, but citing international authors and publications.

**Keywords:** Evaluation. Performance. People management

**ACEITO EM:** 15/12/2019

**PUBLICADO:** 30/12/2019

<http://dx.doi.org/10.24212/2179-3565.2019v10i1p3-11>



RISUS - Journal on Innovation and Sustainability  
volume 10, número 4 - 2019  
ISSN: 2179-3565  
Editor Científico: Arnaldo José de Hoyos Guevara  
Editor Assistente: Rosa Rizzi  
Avaliação: Melhores práticas editoriais da ANPAD

## CHALLENGES IN PERFORMANCE EVALUATION OF THE PEOPLE MANAGEMENT AREA

*Desafios na avaliação de desempenho da área de gestão de pessoas*

Ciro A. Fernandes<sup>1</sup>, Carolina F. R. do Val Soelti<sup>2</sup>, Luís F. Quel<sup>3</sup>, Angelo Palmisano<sup>4</sup>, Cláudia Menezes da Cruz<sup>5</sup>  
<sup>1</sup>Centro Universitário Faculdades Metropolitanas Unidas, <sup>2,3</sup> Universidade Municipal de São Caetano do Sul, <sup>4</sup> Centro  
Universitário de Várzea Grande, UNIVAG, <sup>5</sup> Universidade Paulista.  
e-mail: [ciro.fernandes@fmu.br](mailto:ciro.fernandes@fmu.br), [caroldoval@uol.com.br](mailto:caroldoval@uol.com.br), [luizfelipe@neovitta.com.br](mailto:luizfelipe@neovitta.com.br), [angelopalmisano@uol.com.br](mailto:angelopalmisano@uol.com.br),  
[clausyn@gmail.com](mailto:clausyn@gmail.com)

### RESUMO

O desempenho da área de Gestão de Pessoas tem despertado o interesse de vários pesquisadores que buscam encontrar um método adequado para demonstrar qual a influência da área na criação de valor para a organização. Nesta pesquisa, investigam-se artigos produzidos no Brasil entre os anos de 2005 a 2016, e deles procura-se conhecer as diversas propostas dos modelos de análise de desempenho de Gestão de Pessoas, a fim de encontrar um padrão que indique qual o método mais favorável às organizações. O método de pesquisa utilizado foi à revisão bibliográfica exploratória. Os resultados apresentados apontam que a produção acadêmica sobre o tema é escassa, apresentando apenas quatro artigos, baseados em sua totalidade em citações de artigos e autores estrangeiros.

**Palavras chave:** Avaliação. Desempenho. Gestão de Pessoas.

**ACEITO EM: 15/12/2019**

**PUBLICADO: 30/12/2019**

## INTRODUÇÃO

O desempenho organizacional é influenciado por fatores externos e internos à organização. O primeiro oferece ameaças e desafios mais difíceis de serem controlados pelos gestores; já o segundo, apesar da presença de certo grau de controle, apresenta um grau de complexidade que muitas vezes inviabiliza a gestão estado da arte.

A vulnerabilidade que tem o desempenho organizacional frente às contingências impostas pelos fatores externos e internos exige dos gestores ações estratégicas que garantam ao máximo a sustentabilidade do negócio.

Tais ações estratégicas impõem a necessidade de um alinhamento de todos os departamentos com os objetivos e metas organizacionais; portanto, espera-se que cada indivíduo ou grupo de indivíduos, que compõem os departamentos, entendam e comprometam-se com as estratégias estabelecidas e com a criação de valor ao negócio e, principalmente, ao cliente.

E para saber se os resultados das ações estratégicas são positivos surge a necessidade da mensuração e avaliação das ações de cada área. Esta mensuração e avaliação chegam a ser corriqueiras em departamentos, como por exemplo, no Comercial e Financeiro, mas no de Gestão de Pessoas, tais ações podem chegar a parecer inviáveis, uma vez que a sua essência lida com o capital humano.

Contudo, deixar estas ações de lado, apesar de tentadora, é uma estratégia que só tem impactos negativos, pois aumenta a percepção de que o departamento de Gestão de Pessoas é apenas um centro de custos, o que torna os investimentos nesta área cada vez mais difíceis de justificar.

Conforme afirma Souza *et al* (2006), deixar de lado a dificuldade em associar os resultados das ações do departamento de Gestão de Pessoas ao resultado da empresa faz com que muitos profissionais daquele departamento não avaliem os resultados do que foi investido. O que torna ainda mais intangíveis os resultados e as consequências das iniciativas desta área.

Em uma revisão da literatura, observaram-se poucos estudos conduzidos na tentativa de mensurar e avaliar o impacto das ações da Gestão de Pessoas nos resultados organizacionais. Em uma análise extensa feita em 2014 sobre a produção acadêmica em Recursos Humanos entre 2001 e 2014, Meneses *et al* (2014) encontraram apenas “sete artigos sobre Resultados da Gestão de Pessoas” (p.123).

Um desses estudos, conduzido por Lacombe e Albuquerque em 2006, reuniu as publicações sobre o assunto. Segundo os autores, parte das dificuldades de mensurar e avaliar o impacto das iniciativas em Gestão de Pessoas é resultado justamente desta intangibilidade dos seus resultados, aliada à dificuldade de se fazer avaliações quantitativas e qualitativas sobre a gestão. (Lacombe e Albuquerque, 2008).

Nesse sentido, este artigo tem como objetivo de pesquisa revisar a produção acadêmica nacional entre os anos de 2006 a 2016 em relação a mensuração e avaliação de resultados da área de gestão de pessoas.

## 1 REVISÃO CONCEITUAL

Para melhor compreensão da proposta e da relevância do assunto abordado neste artigo, é necessário realizar uma breve revisão de alguns conceitos que expliquem a importância do capital humano para a execução das ações estratégicas organizacionais, das ações estratégicas da área de Recursos Humanos e suas bases teóricas para atender aos objetivos estratégicos da organização e, ao final, qual a necessidade de se avaliar e mensurar as ações da Área de Recursos Humanos, pois “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?” (Lacombe e Albuquerque, 2008, p. 7)

## 1.1 Capital Humano e Competências Relacionadas

Durante muito tempo, a área de Recursos Humanos assumiu um papel limitado de apoio à gestão das empresas, porém, ao longo das últimas décadas, seu posicionamento evoluiu e sua atuação passou a alinhar-se à estratégia do negócio.

Em algumas empresas, a área de Recursos Humanos tornou-se estratégica, mantendo ligação estreita com o Planejamento Estratégico Organizacional e introduzindo em suas políticas mudanças substanciais de paradigmas. (Marras, 2011). Essencial para tal mudança foi o movimento, cada vez mais presente nas empresas, de tentar quantificar a contribuição que vem do capital intelectual.

Segundo Antunes e Martins (2007),

o capital intelectual é o somatório do conhecimento proveniente das habilidades aplicadas (conhecimento tácito) dos membros da organização com a finalidade de trazer vantagem competitiva, materializando-se em bons relacionamentos e no desenvolvimento de novas tecnologias. (p. 4)

A área de Recursos Humanos lida diretamente com o capital intelectual, sendo a responsável pela gestão das habilidades aplicadas dos funcionários, responsabilidade que assume e que auxilia na afirmação para ser uma área reconhecidamente estratégica.

Para Marras (2011), a área de Recursos Humanos com perfil estratégico tem como uma de suas diretrizes o direcionamento para os resultados organizacionais, os quais precisam ser otimizados por meio de maiores índices de qualidade e produtividade no trabalho, alavancados pelo desempenho humano, o qual, além de ser um recurso precioso, influi diretamente nas competências essenciais da organização.

Em relação às competências essenciais ao capital humano, elas permitem que a empresa se diferencie de seus concorrentes e são essenciais para a sua sobrevivência ao criar valor ao negócio e, conseqüentemente, aos clientes, pois dão características altamente diferenciadas aos produtos. (Hitt *et al*, 2011)

Ainda assim, é importante ressaltar que a mera posse destas competências nada acrescenta à empresa, é necessário que elas sejam efetivamente aplicadas e gerem uma efetiva contribuição na busca pelo resultado organizacional. Auxiliar na identificação e mensuração desta contribuição é um dos desafios do RH.

A crescente importância em relação ao indivíduo, suas competências representam recursos importantes, como proposto pela *Resource Based View*, RBV, que considera a possibilidade de aquisição de vantagem competitiva a partir de recursos intangíveis, como o capital intelectual e humano, pois podem representar uma barreira em relação aos concorrentes. (Wernerfelt, 1984)

No que se refere ao capital humano, este pode ser definido como toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais dos funcionários, que combinado com a dinâmica da organização permite à melhoria dos processos de produção e atendimento ao cliente.

Portanto,

as pessoas são um tipo especial de capital, consideradas como geradoras de conhecimento e detentoras de experiências individuais e de habilidades que se transformam em capacidade produtiva, gerando riqueza para a empresa [...]. Sob essa ótica, os indicadores da área de RH devem mostrar os investimentos feitos em ações que captem essas pessoas no mercado e que as mantenham na empresa. Os indicadores dessa natureza se referem a ações de desenvolvimento e de saúde do trabalhador, bem como a ações voltadas

para a comunidade ou família dos empregados e que afetem positivamente a imagem que estes têm da empresa. (Cesar, 2014, p. 81)

## 1.2 Ações Estratégicas da Área de Recursos Humanos

A área de RH vem assumindo um importante papel ao adotar uma postura alinhada às estratégias organizacionais. Esta constatação foi feita por Carbonell *et al* (2013), ao pesquisarem a necessidade de um duplo ajuste vertical e horizontal da estratégia de recursos humanos nas organizações, a “direção estratégica de recursos humanos” e o conceito “fortaleza do sistema de recursos humanos” proposto por Bowen e Ostroff (2004).

Ao contextualizar a direção estratégica de Recursos Humanos, Carbonell *et al* (2013) dizem que aquela surge orientada à dimensão estratégica do fator humano nas organizações, o que implica em compreender melhor o componente humano como um elemento chave no êxito organizacional.

Os autores afirmam que é importante justificar a importância dos ajustes verticais e horizontais, explicados no Quadro 1, no âmbito da estratégia de RH.

AJUSTE	CONCEITO	AUTORES CITADOS POR Carbonell <i>et al</i> (2013)
<b>Vertical</b>	Necessidade de estabelecer vínculos entre os objetivos estratégicos da organização e a direção estratégica dos recursos humanos.	(Chow et al., 2008); (Wang y Shyu, 2008); (Marchington et al., 2011)
<b>Horizontal</b>	Necessidade de coerência entre as políticas de Recursos Humanos planejadas.	(Stavrou y Brewster, 2005); (Verburg et al., 2007); (Marchington et al., 2011).

Quadro 1: Ajustes Verticais e Horizontais  
 Fonte: Adaptado de Carbonell et al (2013, p. 118)

Do ponto de vista teórico, os modelos estratégicos de Recursos Humanos podem ser observados sob quatro perspectivas diferentes: a universalista, a contingencial, a configuracional e a contextual. (Bermúdez, 2014).

A Figura 1 resume as generalidades destes modelos segundo as perspectivas descritas.

Perspectiva	Tipo de Afastamento e necessidade de integração	
<b>Universalista</b>	<b>Alienação horizontal</b> Ênfase no ajuste interno dos processos e seus aportes a cadeia de valor.	Coerência máxima entre processos e interpenetração dos subsistemas de Recursos Humanos.
<b>Configuracional</b>	<b>Alienação horizontal</b> Ajuste interno por combinação de experiências positivas entre empresas de um mesmo grupo. ( <i>clusters, chaebols</i> ).	
<b>Contingente</b>	<b>Alienação vertical</b> Ênfase no ajuste externo determinado pelos <i>stakeholders</i> (opinião pública, cidadania, governo, etc.).	Coerência máxima entre estratégia organizacional e a função da área de Recursos Humanos.
<b>Contextual</b>	<b>Alienação vertical</b> Articulação do ajuste interno por aprendizagem de experiências, com o ajuste externo por determinantes geográficos e tipos de capitalismo.	

Figura 1: Afastamento e integração dos Modelos Estratégicos de Recursos Humanos  
 Fonte: Adaptado de Bermúdez (2014).

### 1.3 Avaliação e Mensuração de Resultados da Área Recursos Humanos

Para Beuren (2014), um dos desafios encontrados pelas empresas é justamente administrar os aspectos que envolvem o Capital Humano, desde o seu início, na criação e gestão do conhecimento dos funcionários e da empresa, até a identificação de indicadores que consigam medir a eficiência e os resultados financeiros decorrentes das iniciativas e dos programas da área de Recursos Humanos.

Em administração trabalhamos com a crença de que precisamos mensurar, gerir, aprimorar e avaliar os resultados. Para alcançar tal desafio faz-se imperativa a presença constante de mensuração. Segundo Oliveira e Limongi-França (2005), a importância da avaliação de resultados em iniciativas de Gestão de Pessoas em ambientes competitivos reside na sua capacidade de permitir que os gestores de negócios, entre outros, acompanhem tais iniciativas e consigam a partir daí entender claramente quais dão os resultados destas iniciativas e quais são os resultados desejados e alcançados.

Já Cesar (2015, p.85) argumenta que ao ressaltar os investimentos feitos na área de RH a empresa está, sutilmente, demonstrando que investe no desenvolvimento de competências pessoais. “Todavia, conforme já dito, horas de treinamento não se convertem, diretamente, em índice de desempenho”.

Phillips e Phillips descrevem em seu livro uma metodologia para definição de objetivos de programas de RH que culminariam em uma ligação direta do objetivo da iniciativa com o resultado da empresa. Partindo de um pressuposto semelhante ao *Balanced ScoreCard* aplicado a iniciativas, os autores sugerem que os objetivos devem ser escalonados seguindo o racional descrito na Figura 02.

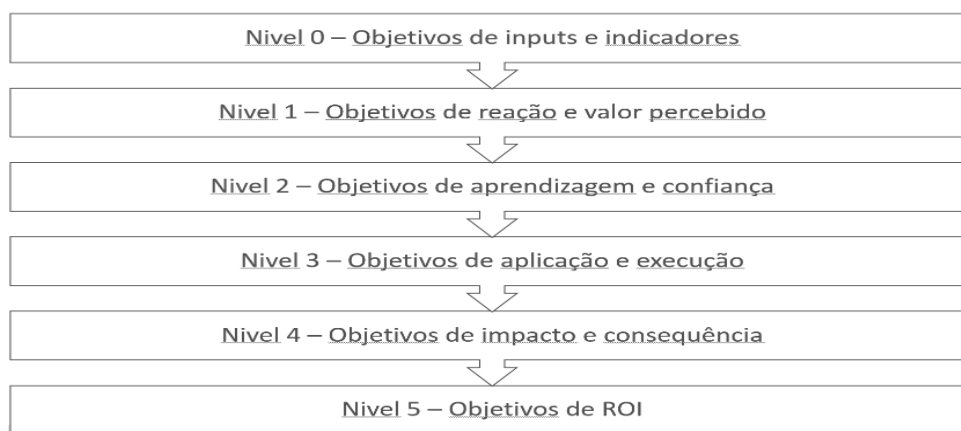


Figura 2: Níveis de objetivos para iniciativas de RH.  
Fonte; Adaptado de: Phillips (2008).

Segundo os autores, o quinto nível, objetivos de ROI, devem ser usados apenas para iniciativas que sigam alguns critérios específicos, como ser importante para que a empresa atinja seus objetivos, ser ligado a iniciativas estratégicas, caros para executar, com alta visibilidade e algumas vezes controversos, direcionado a um grande público e ser de interesse aos altos executivos e administradores. (Phillips 2008, p.117)

## 2 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A fim de atingir o objetivo de revisar a produção acadêmica nacional entre os anos de 2006 a 2016 em relação a mensuração e avaliação de resultados da área de gestão de pessoas, optou-se como procedimento metodológico a revisão bibliográfica, por permitir “a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (Gil, 2010, p. 30).

Tal característica facilita em particular a pesquisa proposta, pois como o objetivo ainda é pouco explorado, a possibilidade de uma ampla investigação bibliográfica pode aproximar os pesquisadores do que realmente tem sido produzido em relação ao assunto pesquisado. Ainda que tenha sido pesquisado anteriormente em escopos diferentes.

Além disso, a revisão da literatura contribui para o avanço do conhecimento, trazendo a lume pesquisas e quadros de referência teóricos já desenvolvidos anteriormente. Deste modo, ao realizar uma varredura pela literatura especializada, sintetizando e refletindo sobre o que foi pesquisado e publicado, os pesquisadores buscam conhecer caminhos metodológicos percorridos de forma que possam mapear os principais paradigmas orientadores de pesquisas já desenvolvidas. (Godoi, 2010)

A coleta de dados foi realizada a partir das seguintes bases: Anais do Encontro da ANPAD (EnANPAD), Portal de Periódicos CAPES/MEC, *Scielo*, *Spell*, *Revista de Administração de Empresas (ERA)*, *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, *Revista de Administração e Inovação (RAI)*, *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade (RGFC)*.

Os artigos pesquisados estão relacionados à área de estudos organizacionais e gestão de pessoas e concentram-se entre os anos de 2006 a 2016. Para a busca foram utilizadas as seguintes palavras-chave “Mensuração de Resultados de Recursos Humanos”, “Mensuração de Resultados de Gestão de Pessoas”, “Avaliação de Resultados”, “Gestão de Pessoas” e “Recursos Humanos”.

O desenho é de uma pesquisa exploratória, pois busca desvendar ou procurar dentro de um problema ou situação que apresenta pouco conhecimento (Malhotra, 1999).

Este tipo de pesquisa permite a transcrição de muitos elementos da realidade, o que acarreta no descobrimento e na construção do objeto estudado, ou de um esboço muito próximo da sua realidade, o que aumenta a experiência do pesquisador em torno do problema de pesquisa.

A próxima etapa, onde o pesquisador aprofunda seus estudos nos limites de uma realidade específica, permite o encontro de informações necessárias ao estudo realizado, a partir do contato direto com determinada população e da revisão da literatura. (Triviños, 2015).

### 3 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente procurou-se conhecer os autores e a quantidade de trabalhos produzidos no Brasil que tratassem da Mensuração, Avaliação e Desempenho da área de Gestão de Pessoas. A revisão da literatura mostra que apenas quatro artigos foram publicados entre os anos de 2005 a 2015, detalhados a seguir no Quadro 2

Artigos publicados				
Origem	Ano	Autores	Título	Objetivos
RAE- eletrônica, v. 4, n. 1, Art. 9, jan. /Jul.	2005	Patrícia Morilha de Muritiba; Ana Cristina Limongi-França.	Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho.	Como é realizada a avaliação dos resultados de Gestão de Pessoas.
30º Encontro da ANPAD - Salvador/BA - Brasil	2006	Patricia Morilha Muritiba, Sérgio Nunes Muritiba, Lindolfo Galvão de Albuquerque, Flávio Hourneaux Júnior.	Processo de Avaliação de Resultados de Gestão de Pessoas: Em Direção a um Modelo.	Objetivo de identificar e analisar o processo de avaliação de resultados.

R.Adm., São Paulo, v.43, n.1, p.5-16, jan./fev./mar.	2008	Beatriz Maria Braga Lacombe; Lindolfo Galvão de Albuquerque.	Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil.	Investigar os procedimentos utilizados para a avaliação e a mensuração de resultados em Gestão de Pessoas.
REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 22, n. 1, p. 77-94, jan./mar.	2015	Ana Maria Roux V. C. Cesar.	Medidas de desempenho da área de recursos humanos e seu relacionamento com indicadores de desempenho econômico.	Identificar a relação entre medidas de desempenho econômico-financeiro das empresas e a divulgação de medidas de desempenho da área de Recursos Humanos

Quadro 2: Pesquisas realizadas no Brasil entre 2005 e 2016.  
Fonte: os autores

A pouca produção científica no Brasil, em relação à avaliação e mensuração de resultados em Gestão de Pessoas também é percebida nos estudos de Oliveira e Limongi-França (2005), Meneses (2014) e Muritiba *et al* (2006, p. 2).

Nota-se, também, um grande espaçamento temporal das publicações, sendo que não houve nada publicado entre 2008 e 2015.

Apesar do número reduzido de publicações, os artigos encontrados apresentam recorte capaz de responder com qualidade suas questões de pesquisa, o que contribuiu com os resultados encontrados nesse estudo. O recorte das amostras utilizadas nas pesquisas é apresentado no Quadro 3.

Título	Recorte da pesquisa
Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho.	Pesquisa exploratória quantitativa realizada previamente em um estudo mais amplo. Obteve -se 215 questionários válidos, por meio de três procedimentos operacionais: contato direto, contato telefônico e Internet.
Processo de Avaliação de Resultados de Gestão de Pessoas: Em Direção a um Modelo.	Levantamento quantitativo com 162 profissionais pertencentes à área de Recursos Humanos, dos quais 70% atuam em suas organizações de maneira estratégica e gerencial.
Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil.	Pesquisa realizada com uma amostra das maiores empresas instaladas no Brasil. Foram enviados 452 questionários da pesquisa via correio eletrônico. O número total de respostas válidas foi de 88 questionários, que representam 97 empresas.
Medidas de desempenho da área de recursos humanos e seu relacionamento com indicadores de desempenho econômico.	A população-alvo do estudo é constituída pelas grandes empresas que atuam no Brasil e que divulgam seus resultados; como critério para seleção da amostra, consideram-se as 500 maiores empresas que atuam no Brasil, conforme lista divulgada pela Revista Exame.

Quadro 3: Amostras utilizadas nas pesquisas.  
Fonte: Os autores (2015).

Nota-se que em todas as pesquisas as empresas pesquisadas são grandes empresas presentes em algum ranking, pois os pesquisadores partem do pressuposto de que quanto maior a empresa, mais estruturados serão os seus processos.



Os procedimentos em si, entretanto, apresentam maior diversidade de método, desde entrevistas presenciais e por telefone até o envio de questionários por e-mail, internet e pelos correios.

Os profissionais contatados foram, em sua maioria, da área de Recursos Humanos, o que nos leva a deduzir que os resultados das pesquisas mostram uma percepção dos funcionários da área de RH sobre o valor agregado pelas iniciativas de Recursos Humanos, quando uma entrevista feita a gestores de áreas clientes poderia acenar indícios de resultados percebidos pelas áreas clientes.

Os autores mais citados, ressaltados no Quadro 4, são Becker, Huselid e Ulrich (2001) destacando-se nos estudos sobre avaliação de desempenho de Gestão de Pessoas.

Obras	Número de citações
Becker, Huselid e Ulrich (2001)	7
Rogers e Wright (1998)	4
Youndt et al, (1996)	4
Huselid (1995)	3
Delery e Doty (1996)	3
Ulrich (1997);	3
Wright e Snell (2001);	3
Fitz-Enz (2001)	2
Becker e Huselid (1998);	2
Li, Pike e Haniffa (2008)	2

Quadro 4: Obras mais citadas nas pesquisas encontradas.  
Fonte: Os autores (2015).

Compreensivelmente, todos os autores citados são internacionais, o que só confirma a escassez da produção nacional sobre o assunto.

No Quadro 5 são apresentadas propostas para avaliação dos resultados das iniciativas das áreas de Gestão de Pessoas.

Ordem	Autores que propõem métodos de mensuração	Proposta dos autores pesquisados de método para avaliação dos resultados da área de RH
1	Moore (1994)	Estabelece critérios de qualidade para as medidas de avaliação que sejam: claros, concisos, fáceis de coletar, relevantes e ligados aos objetivos da empresa.
2	Huselid (1995); Delery e Doty (1996)	Utilizam índices financeiros, como a lucratividade, o ROI ou o ROA
3	Huselid (1995); Youndt et al. (1996)	Utilizam indicadores, como turn over e absenteísmo, como medidores da lucratividade
4	Youndt et al. (1996)	Medidas utilizadas podem ser a qualidade do produto, o moral dos empregados ou o tempo para produção

Ordem	Autores que propõem métodos de mensuração	Proposta dos autores pesquisados de método para avaliação dos resultados da área de RH
5	Delery e Doty (1996); Youndt et al.(1996); Terpstra e Rozell (1993) e de Huselid (1995).	1. Universalista: compreende estudos que defendem ser possível desenhar um conjunto de melhores práticas de RH, que serviriam para todos os tipos de organizações. 2. Contingencialista: Defende que a relação entre as variáveis relevantes será diferente para diferentes níveis de variável crítica 3. Configuracional: Essas configurações representam efeitos sinérgicos não-lineares e interações de ordens superiores, que não podem ser representadas pelas teorias tradicionais bivariadas de contingência.
6	Ulrich (1997); Rogers e Wright (1998)	Utilização de técnicas estatísticas para verificar o impacto das políticas e práticas de RH sobre o desempenho organizacional.
7	Ulrich, (1997); Becker, Huselid e Ulrich (2001); Fitz-Enz (2001).	Propõem a utilização do padrão de referência do <i>Balanced Scorecard</i> : 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.
8	Becker e Huselid (1998); Becker, Huselid e Ulrich (2001)	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 encontrar relações — entre práticas de RH e desempenho organizacional — que sejam passíveis de generalizações.
9	Skyrme e Amidon (1998); Sussland (2001)	Há estudos com outros enfoques que podem ser correlacionados com a avaliação de resultados de Gestão de Pessoas. 1. Os estudos sobre a mensuração de ativos intangíveis; 2. Mensuração de resultados de programas de gestão do conhecimento.
10	Wright e Snell (2001)	Processo de avaliação deve compreender todo o sistema de Gestão de Pessoas, e não apenas a área de RH e as práticas tradicionalmente a ela associadas, como recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e benefícios.
11	Becker, Huselid e Ulrich (2001)	A metodologia proposta pode ser resumida em duas fases. 1. Compreensão do processo de criação de valor que leva as práticas de RH a agregarem valor para a empresa. Pela arquitetura do BSC, o primeiro passo é definir qual a cadeia de valores, que define excelência no caso específico 2. Projeção de um sistema de mensuração baseado na cadeia de valor, utilizando-se indicadores.
12	Fitz-Enz, (2001)	Propõe uma fórmula para se calcular o valor econômico agregado pelo capital humano. Para isso, utiliza o conceito de valor agregado econômico, ou EVA, definido como o lucro operacional líquido após a incidência de impostos, descontando o custo de capital.
13	Deloitte Touche Tohmatsu (2002)	Baseiam-se em indicadores quantitativos, exemplo, faturamento líquido por empregado, calculado pelo total de faturamento líquido da empresa dividido pelo total de empregados efetivos.
14	Cakar; Bititci; McBryde (2003)	É possível analisar a relação existente entre o desempenho da área de RH e medidas econômico-financeiras das empresas,

mostrando as contribuições da área de RH para a realização dos objetivos e estratégias do negócio.

Ordem	Autores que propõem métodos de mensuração	Proposta dos autores pesquisados de método para avaliação dos resultados da área de RH
15	Morilha, Albuquerque e Muritiba (2003)	1. Correlacionar o sucesso financeiro das empresas em um estudo longitudinal; 2. Analisar os resultados provenientes da integração entre a Gestão de Pessoas e a estratégia da empresa; 3. Contabilidade de recursos humanos; EVA – economic value added; balanced scorecard e o conceito de capital intelectual; 4. Modelar seu scorecard aplicado à área de Recursos Humanos, adotando uma abordagem desenvolvida pela própria empresa, e adequada à sua cultura e processos internos; 5. Utilizar instrumentos de tecnologia de informação para monitorar os aspectos quantitativos de RH.
16	Anthony; Govindarajan (2008)	Mensuração do desempenho nos quais são identificados parâmetros financeiros e não financeiros considerados fatores críticos de sucesso atual e futuro das organizações.

17 Li, Pike e Haniffa (2008) A evidenciação do capital Intelectual é uma variável dependente e pode ser medida usando-se três métricas diferentes: o índice de evidenciação, que indica a variedade da evidenciação; a contagem de palavras, que representa o volume da evidenciação; e a contagem de palavras como um percentual da contagem total de palavras no relatório anual, que indica o foco dessa evidenciação no relatório anual.

Ordem	Autores que propõem métodos de mensuração	Proposta dos autores pesquisados de método para avaliação dos resultados da área de RH
1	Moore (1994)	Estabelece critérios de qualidade para as medidas de avaliação que sejam: claros, concisos, fáceis de coletar, relevantes e ligados aos objetivos da empresa.
2	Huselid (1995); Delery e Doty (1996)	Utilizam índices financeiros, como a lucratividade, o ROI ou o ROA
3	Huselid (1995); Youndt et al. (1996)	Utilizam indicadores, como turn over e absenteísmo, como medidores da lucratividade
4	Youndt et al. (1996)	Medidas utilizadas podem ser a qualidade do produto, o moral dos empregados ou o tempo para produção

Ordem	Autores que propõem métodos de mensuração	Proposta dos autores pesquisados de método para avaliação dos resultados da área de RH
5	Delery e Doty (1996); Youndt et al.(1996); Terpstra e Rozell (1993) e de Huselid (1995).	1. Universalista: compreende estudos que defendem ser possível desenhar um conjunto de melhores práticas de RH, que serviriam para todos os tipos de organizações. 2. Contingencialista: Defende que a relação entre as variáveis relevantes será diferente para diferentes níveis de variável crítica contingente. 3. Configuracional: Essas configurações representam efeitos sinérgicos não-lineares e interações de ordens superiores, que não podem ser representadas pelas teorias tradicionais bivariadas de contingência.

6	Ulrich (1997); Rogers e Wright (1998)	Utilização de técnicas estatísticas para verificar o impacto das políticas e práticas de RH sobre o desempenho organizacional.
7	Ulrich, (1997); Becker, Huselid e Ulrich (2001); Fitz-Enz (2001).	Propõem a utilização do padrão de referência do <i>Balanced Scorecard</i> : 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.
8	Becker e Huselid (1998); Becker, Huselid e Ulrich (2001)	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 encontrar relações — entre práticas de RH e desempenho organizacional — que sejam passíveis de generalizações.
9	Skyrme e Amidon (1998); Sussland (2001)	Há estudos com outros enfoques que podem ser correlacionados com a avaliação de resultados de Gestão de Pessoas. 1. Os estudos sobre a mensuração de ativos intangíveis; 2. Mensuração de resultados de programas de gestão do conhecimento.
10	Wright e Snell (2001)	Processo de avaliação deve compreender todo o sistema de Gestão de Pessoas, e não apenas a área de RH e as práticas tradicionalmente a ela associadas, como recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e benefícios.
11	Becker, Huselid e Ulrich (2001)	A metodologia proposta pode ser resumida em duas fases. 1. Compreensão do processo de criação de valor que leva as práticas de RH a agregarem valor para a empresa. Pela arquitetura do BSC, o primeiro passo é definir qual a cadeia de valores, que define excelência no caso específico 2. Projeção de um sistema de mensuração baseado na cadeia de valor, utilizando-se indicadores.
12	Fitz-Enz, (2001)	Propõe uma fórmula para se calcular o valor econômico agregado pelo capital humano. Para isso, utiliza o conceito de valor agregado econômico, ou EVA, definido como o lucro operacional líquido após a incidência de impostos, descontando o custo de capital.
13	Deloitte Touche Tohmatsu (2002)	Baseiam-se em indicadores quantitativos, exemplo, faturamento líquido por empregado, calculado pelo total de faturamento líquido da empresa dividido pelo total de empregados efetivos.
14	Cakar; Bititci; McBryde (2003)	É possível analisar a relação existente entre o desempenho da área de RH e medidas econômico-financeiras das empresas, mostrando as contribuições da área de RH para a realização dos objetivos e estratégias do negócio.
Ordem	Autores que propõem métodos de mensuração	Proposta dos autores pesquisados de método para avaliação dos resultados da área de RH
15	Morilha, Albuquerque e Muritiba (2003)	1. Correlacionar o sucesso financeiro das empresas em um estudo longitudinal; 2. Analisar os resultados provenientes da integração entre a Gestão de Pessoas e a estratégia da empresa; 3. Contabilidade de recursos humanos; EVA – economic value added; balanced scorecard e o conceito de capital intelectual; 4. Modelar seu scorecard aplicado à área de Recursos Humanos, adotando uma abordagem desenvolvida pela

		própria empresa, e adequada à sua cultura e processos internos; 5. Utilizar instrumentos de tecnologia de informação para monitorar os aspectos quantitativos de RH.
16	Anthony; Govindarajan (2008)	Mensuração do desempenho nos quais são identificados parâmetros financeiros e não financeiros considerados fatores críticos de sucesso atual e futuro das organizações.
17	Li, Pike e Haniffa (2008)	A evidenciação do capital Intelectual é uma variável dependente e pode ser medida usando-se três métricas diferentes: o índice de evidenciação, que indica a variedade da evidenciação; a contagem de palavras, que representa o volume da evidenciação; e a contagem de palavras como um percentual da contagem total de palavras no relatório anual, que indica o foco dessa evidenciação no relatório anual.

Quadro 5: Propostas ao método para avaliação dos resultados de Gestão de Pessoas.  
 Fonte: Os autores (2015).

Nota-se a ampla recomendação de métodos financeiros, como o *Balanced ScoreCard* e o *EVA*, justamente para evidenciar a possível ligação financeira entre os resultados das iniciativas da área de RH e o resultado da empresa, conforme recomendado por Antunes e Martins (2007).

No Quadro 6 são apresentadas as dificuldades para realização da avaliação de resultados, ambos tratados sobre as perspectivas dos autores citados nos quatro artigos analisados.

Ordem	Autores	Possíveis dificuldades para realização da avaliação de resultados
1	<b>Martindell (1950)</b>	Diferentes características de cada organização impossibilitariam a adoção de um método fixo. Um processo de avaliação pode falhar caso haja excesso de indicadores, ou quando os indicadores não forem relacionados às metas da organização
2	<b>Buchele (1971)</b>	Simplesmente quantificar um problema é uma prática que pode se tornar um empecilho, mais que uma ajuda. Isso ocorreria em função de que muitas vezes tais análises demandariam métodos analíticos e sistêmicos, que seriam mais indicados, em função da complexidade da empresa.
3	<b>Robbins (1978)</b>	Importância da definição do objeto da mensuração de desempenho, devendo ser criado controles de avaliação somente para os fatores controláveis para a organização.
4	<b>Fitz-Enz (1984)</b>	Há, entre os profissionais, um mito de que a Gestão de Pessoas apresenta resultados subjetivos.
5	<b>Mintzberg (1996)</b>	Risco de se utilizar somente dados quantitativos para se basear uma avaliação. Os dados quantitativos podem não ser melhores e até mesmo serem piores do que informações qualitativas.
6	<b>Pfeffer (1997)</b>	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.

7	<b>Rogers e Wright (1998)</b>	<p>Quanto à variável dependente, os resultados estudados nas pesquisas podem ser classificados em:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• resultados de RH, como o turn over, o absenteísmo e a satisfação no trabalho;</li> <li>• resultados organizacionais, como a produtividade, a qualidade, a satisfação do consumidor e a flexibilidade da produção;</li> <li>• medidas financeiras contábeis, como o ROA e a lucratividade;</li> <li>• medidas do mercado de capital, como o preço das ações, o crescimento e os retornos.</li> </ul> <p>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.</p>
8	<b>Perrin (1998)</b>	<p>O uso exclusivo de indicadores de avaliação pode incorrer no erro de se deslocar as metas como o principal, ou seja, o foco passa a ser os números e não as atividades e seus resultados. Uso de medidas irrelevantes e sem significado.</p>
Ordem	Autores	Possíveis dificuldades para realização da avaliação de resultados
9	<b>Fitz-Enz (1984;2001)</b>	<p>Principais entraves dizem respeito à própria formação do profissional de RH, que muitas vezes, não foi exposto a conhecimentos sobre mensuração e até “teme” utilizar métodos quantitativos, já que a maior parte destes profissionais tem uma formação estritamente humana.</p>
10	<b>Becker; Huselid; Ulrich (2001); Stewart (1998); Brooking (1996)</b>	<p>Os indicadores que são usualmente apresentados nos Sistemas de Controle Gerencial trazem pouca (ou nenhuma) informação sobre o desempenho da área de RH, que, em última instância, deveria refletir o valor gerado pelas pessoas. Apesar das dificuldades de mensurá-lo, medidas relacionadas ao valor gerado pelas pessoas são importantes principalmente nas empresas que dependem intensamente do Capital Intelectual como fonte de vantagem competitiva.</p>
11	<b>Oliveira; Hernandez; Silva (2002)</b>	<p>O desafio que se apresenta aos gestores das áreas de RH e de Contabilidade é desenvolver indicadores que capturem a contribuição desse elemento intangível e reflitam as ameaças e oportunidades que surgem a todo momento no ambiente empresarial.</p>
12	<b>Kenny (2003)</b>	<p>O Balanced Scorecard pode se tornar inflexível e não atualizado com o que ocorre na empresa; há falta de arcabouço teórico que sustente suas ideias; e há a possibilidade de os resultados positivos serem simplesmente uma demonstração do efeito Hawthorne.</p>
13	<b>Mintzberg (2004)</b>	<p>Existem dois pontos críticos e problemáticos para a verificação da eficácia organizacional.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A questão da confiabilidade da informação, a avaliação do planejamento;</li> <li>2. A questão de se inferir as causas, em que se confundem as possíveis correlações entre as variáveis com as relações de causa e efeito.</li> </ol>
14	<b>Guthrie; Cuganesan; Ward (2007)</b>	<p>Os indicadores de desempenho relacionados ao Capital Humano, frequentemente utilizados, não mostram com clareza quais ações da área de RH levam a maior geração de valor; eles são genéricos e mais operacionais do que estratégicos.</p>

Quadro 6: possíveis dificuldades para realização da avaliação de resultados.  
Fonte: Os autores (2015).

As principais dificuldades apresentadas passam pela intangibilidade das iniciativas de RH, conforme já identificado por Oliveira e Limongi-França (2005), pela inflexibilidade da aplicação de instrumentos desenhados para áreas mais objetivas, como Finanças e Vendas e a dificuldade de aplicação em áreas com competências mais *soft*, (Phillips, 2008) e a falta de clareza na relação de causa e efeito entre as iniciativas, sua mensuração e o resultado da empresa.

O Quadro 7 apresenta os resultados dos artigos analisados. Nele cada autor faz propostas sobre como deveriam ser os processos de avaliação das iniciativas de Gestão de Pessoas, ou, ainda, apontam possíveis equívocos sobre a forma como as pesquisas são realizadas pelas empresas.

Autores	Ano	Resultados
Oliveira, P. M.; Limongi-França, A. C.	2005	Existem métodos de grande contribuição, como a adaptação do <i>Balanced Scorecard</i> , proposta por Becker et alii (op. cit.). Destaca-se também o conjunto de indicadores desenvolvidos por Fitz-enz (1984). Estes métodos necessitam de maior difusão e análise crítica entre os administradores de empresas.
Muritiba, P. M., Muritiba, S. N., Albuquerque, L. G., Hourneaux Júnior, F.	2006	Proposta de processo de avaliação de resultados de Gestão de Pessoas. 1. As etapas do processo de avaliação de resultados são organizadas de tal forma que ela se inicie com a determinação dos objetivos estratégicos. 2. Realização das práticas de gestão de pessoas que se espera que tenham efeito sobre a consecução destes objetivos. A avaliação é feita utilizando-se o ferramental mais adequado aos objetivos propostos. 3. Utilizar ferramentas já existentes, adaptando as já existentes ou elaborando novas ferramentas adequadas às necessidades da empresa. 4. Realizar pesquisas qualitativas como um complemento aos indicadores quantitativos de avaliação. 5. As informações obtidas pelo processo de avaliação devem ser analisadas buscando melhorias não somente nas práticas de 6. Uso de séries temporais, para minimizar o efeito das outras variáveis que tem influência sobre os resultados organizacionais, além das práticas de Gestão de Pessoas adotadas. Obs: empresas que avaliam resultados de maneira mais profunda tendem a ter estratégias mais claramente definidas e documentadas.
Lacombe, B. M., Albuquerque, L. G.	2008	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 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 <i>Balanced Scorecard</i> ou outro processo de mudança, como programas de qualidade e reengenharia.
Cesar, A. M. R. V. C.	2015	Falta 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; Os aspectos relativos ao trabalho são pouco considerados em relação a seu impacto sobre os aspectos comportamentais. 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. 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. Isso garante 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 terá para a tomada de decisão.

Quadro 7: Resultado de cada pesquisa em relação a avaliação de desempenho da área de RH

Fonte: Os Autores

Encontram-se nos artigos algumas sugestões embrionárias de processos de mensuração e avaliação das iniciativas da área de Recursos Humanos, principalmente os derivados dos processos da área financeira, como em

Oliveira e Limongi-França (2005) e Lacombe e Albuquerque (2008) e é reconhecida a dificuldade de definição destes processos de forma justa, tangível e precisa (César, 2015)

## CONCLUSÃO

A partir dos artigos analisados, percebemos alguns consensos na literatura sobre mensuração e avaliação das iniciativas de Gestão de Pessoas. É notório que estas ações devem estar ligadas à estratégia da empresa e devem fornecer um feedback efetivo sobre o resultado dos investimentos feitos na área. No entanto, o que encontrado foi uma escassa produção acadêmica sobre o assunto, muito espaçada ao longo dos anos e baseada em sua totalidade em artigos e autores internacionais. Esta situação ocorre, em parte, pela dificuldade das empresas em implantar estes projetos e da consequente impossibilidade da academia em estudá-los.

As limitações deste estudo se deve à pouca literatura disponível prejudicando um estudo bibliográfico. Outra limitação vem do fato da pesquisa centrar-se apenas em periódicos nacionais, ficando aqui a sugestão de um próximo estudo em âmbito mundial. Outra oportunidade para estudo seria a aplicação de um levantamento incluindo pequenas e médias empresas no escopo da pesquisa, uma vez que em nenhum dos quatro artigos estudados tais empresas fizeram parte do foco do estudo.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, M. T. P. e MARTINS, E. (2007). Gerenciando o Capital Intelectual: uma proposta baseada na controladoria de grandes empresas brasileiras. REAd. Ed 55 Vol.13 n.1 jan./abr.
- BECKER, Brian E., HUSELID, Mark A. e ULRICH, Dave. (2001) Gestão estratégica de pessoas com Scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus.
- BERMÚDEZ, H. L. (2014). Perspectivas contemporâneas de la administración estratégica de recursos humanos. Cuadernos de Administración / Universidad del Valle / Vol. 31 N° 52 / julio – diciembre.
- BEUREN, I. M., KAVESKI, I. D. S. e RIGO, V. P. (2014). Associação das medidas de desempenho para pagamento de bônus aos executivos com dependência de capital humano. RCC Revista Contemporânea de Contabilidade, UFSC, Florianópolis, v11, n22, p. 03-24, jan./abr.
- BOWEN, D. OSTROFF, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system. Academy of Management Review, 29(2), 203–221.
- CARBONELL, N. G., ALCÁZAR, F. M., GARD, G. S. (2013). Una aproximación teórica a la valoración del doble ajuste en el diseño de la estrategia de recursos humanos. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol 19, 112–119.
- CESAR, A. M. R. V. C. (2015). Medidas de desempenho da área de recursos humanos e seu relacionamento com indicadores de desempenho econômico. Revista de Gestão - REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 22, n. 1, p. 77-94, jan./mar.
- GIL, A. C. (2010). Como elaborar projetos de pesquisa. 5ª. ed. São Paulo: Atlas.
- GODOI, C. K. *et all.* . Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- HITT, M. A et al. (2013). Administração Estratégica. 2. ed.. São Paulo : Cengage Learning.



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

MALHORTA, N. (1999). Marketing research — an applied orientation. 3rd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

MARRAS, J. P. (2011). Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico. 14ª ed. - São Paulo : Saraiva.

MENESES, P. P. M.; JUNIOR, F. A. C.; FERREIRA; PASCHOAL R. Z.; FILHO, A. I. S. T. (2014) A produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010. RAM Revista de Administração do Mackenzie, São Paulo – SP, Brasil, JUL/AGO, p.110-134

MURITIBA, P. M., MURITIBA, S. N., ALBUQUERQUE, L. G., HOURNEAUX JÚNIOR, F. (2006). Processo de Avaliação de Resultados de Gestão de Pessoas: Em Direção a um Modelo. 30º Encontro da ANPAD, 23 a 27 de set. - Salvador/BA.

\_\_\_\_\_ ; LIMONGI-FRANÇA, A. C. (2005). Avaliação e análise do investimento em Gestão de Pessoas: o caso da *Investware*.. RPA Brasil (Maringá) , v. 3, p. 17-28.

OLIVEIRA, P. M.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. (2005). Avaliação da Gestão de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, RAE Eletrônica – v.4, n1, Art 9, jan./jul.<Disponível em <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2209&Secao=ARTIGOS&Volume=4&Numero=1&Ano=> Acesso em: 20/05/2015>

PHILLIPS, J. J. e PHILLIPS P.P. (2008). Beyond Learning Objectives 1ª ed. Danvers: ASTD Press.

RUAS, R. (2008). Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R.; Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas, p. 242-269.

SOUZA, A. F. ; OLIVEIRA P. M. e MARTELANC, R. (2003) Contribuição de teorias de avaliação de ativos na avaliação de programas de Gestão de Pessoas. VI Semead.

TRIVIÑOS, A. N. S. (2015). Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. 1. ed. – 23. reimp. - São Paulo : Atlas.

WERNERFELT, B. A. (1984). Resource-based View of the Firm. Strategic Management Journal, vol. 5, 171-180, apr-jun.