



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Mensuração das Práticas de Administração de Recursos Humanos: Um Estudo com Profissionais de Empresas de Sete Lagoas

VIVIAN CRISTINA SILVA

Fundação Pedro Leopoldo (FPL)
vicrisilva@yahoo.com.br

VERA L. CANÇADO

Fundação Pedro Leopoldo (FPL)
vera.cancado@fpl.edu.br

REGINALDO DE JESUS CARVALHO LIMA

Fundação Pedro Leopoldo (FPL)
Reginaldo.lima@fpl.edu.br



MENSURAÇÃO DAS PRÁTICAS DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DE EMPRESAS DE SETE LAGOAS

Resumo

Este relato técnico tem como objetivo identificar como as práticas de recursos humanos (RH) estão sendo mensuradas em empresas de Sete Lagoas, representadas na associação de profissionais de recursos humanos. Em fase exploratória e devido à acessibilidade, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 10 profissionais de RH. Os dados foram analisados por análise de conteúdo com auxílio do *software* NVivo. A análise dos dados demonstra que a estrutura burocrática e centralizada da administração de recursos humanos (ARH) e desvinculada da estratégia organizacional independe do porte e do segmento de atuação das empresas pesquisadas; o uso de indicadores é inexpressivo e as ferramentas de mensuração utilizadas ainda são escassas. Conclui-se que ainda não se pode falar em uma efetiva avaliação de resultados das práticas da ARH adotadas em empresas de Sete Lagoas. Em relação às limitações, são apontadas o número de profissionais entrevistados; a não confrontação, entre eles, dos dados obtidos na pesquisa; a não consideração da cultura organizacional; e a impossibilidade de acesso à documentação de cada empresa para entendimento das práticas da ARH. Sugerem-se, para trabalhos futuros, a realização de grupos focais com os participantes e a análise da influência da cultura organizacional nas práticas da ARH adotadas pelas empresas.

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

Abstract

This technical report aims to identify how human resource practices (HR) are being measured in Sete Lagoas companies represented in the association of human resource professionals. In exploratory and due to the accessibility phase, semi-structured interviews were conducted with 10 HR professionals. Data were analyzed by content analysis using NVivo software. Data analysis shows that bureaucratic and centralized structure of human resource management (HRM) and detached from the organizational strategy is independent of the size and field of activity of the companies surveyed; the use of indicators is unimpressive and measurement tools used are still scarce. It also concludes that one can not speak of an effective evaluation of the results of HRM practices in Sete Lagoas companies. Regarding the limitations are pointed out the number of respondents professionals; not confrontation between them, the data obtained in the survey; the failure to consider the organizational culture; and the impossibility of access to the documentation of each company to understand the practices of HRM. Are suggested for future work, conducting focus groups with participants and analysis of the influence of organizational culture on HRM practices adopted by companies.

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



1 Introdução

A maneira como as empresas conduzem a administração de recursos humanos (ARH) tem passado por constantes transformações. A partir da década de 1960, mudanças na economia, na política e na estrutura social mundial culminaram no desenvolvimento da sociedade baseada em conhecimentos, na qual o capital humano passou a ser considerado como vantagem competitiva. Nessa nova economia, transformações nas empresas indicam a migração da relação de trabalho centrada na valorização do capital físico e financeiro para a valorização da informação e do conhecimento, com consequentes mudanças no mundo do trabalho (Crawford, 1994). Nos anos 1980, cresceu a necessidade de as empresas reverem sua maneira de gerir as pessoas e repensar conceitos e práticas de gestão, sendo possível, a partir da década de 1990, observar propostas mais concretas e avanços na maneira de gerir as pessoas (Dutra, 2002). Assim, o que distingue a maioria das empresas bem-sucedidas é a maneira como administram seus recursos humanos, estando o talento para obter e sustentar vantagens competitivas nas pessoas que formam a força de trabalho (Becker, Huselid & Ulrich, 2001; Lacombe, 2006; Ulrich, 1998).

Nesse cenário, o papel da ARH nas empresas apresenta uma transição de um modelo funcional/operacional para um modelo estratégico, demarcando a importância dessa área para o alcance do sucesso organizacional. Para criar valor e obter resultados, o setor de recursos humanos (RH) precisa ser visto como um parceiro empresarial, desempenhando múltiplos papéis que possam contribuir para os resultados da empresa e seus profissionais precisam exercer papéis que sustentem a parceria empresarial, sendo, ao mesmo tempo, estratégicos e operacionais, focados em processos e em pessoas (Ulrich, 1998).

Os profissionais da ARH precisam aprender a medir os resultados de suas práticas em termos de competitividade empresarial (Becker *et al.*, 2001; Lacombe & Tonelli, 2000; Ulrich, 1998). Assim, a mensuração em ARH mostra-se como uma etapa importante da administração estratégica sendo, ainda, um desafio identificar qual seria a real contribuição da ARH para as estratégias organizacionais (Becker *et al.*, 2001; Davel & Vergara, 2001; Dutra, 2002; Ulrich, 1998; Tanure, Caçado & Evans, 2010; Wood Jr., 2004), razão pela qual a avaliação de resultados em RH é assunto que vem demandando atenção crescente dos pesquisadores (Assis, 2012; Dutra, 2002; Fitz-enz, 2001; França, 2014; Lacombe, 2006; Muritiba, Muritiba, Albuquerque & Hourneaux Jr., 2006; Oliveira, Albuquerque & Muritiba, 2003; Oliveira, Muritiba & França, 2005; Ulrich, 1998). No entanto, a área de RH precisa desenvolver um conjunto de medidas para provar sua contribuição estratégica, uma vez que é a avaliação que permite o controle dos custos, dos processos e dos resultados, bem como a análise dos benefícios trazidos pelos investimentos (Becker *et al.*, 2001; Fitz-enz, 2001). Especificamente, no Brasil, ainda são poucas as pesquisas desenvolvidas sobre o tema, principalmente no que diz respeito aos procedimentos utilizados pelas empresas para a avaliação e mensuração dos resultados das práticas de RH (Lacombe, 2006).

Assim, este trabalho tem por objetivo principal identificar como as práticas de recursos humanos estão sendo mensuradas em empresas representadas na Associação Conhecendo e Reavaliando Iniciativas e Ações em Recursos Humanos (CriARH). Deste objetivo central, decorrem os seguintes objetivos específicos: identificar as práticas de recursos humanos utilizadas em empresas representadas na CriARH; identificar os procedimentos e os indicadores utilizados para mensurar as práticas de recursos humanos em empresas representadas na CriARH.

O tema foi pesquisado em empresas de Sete Lagoas, cidade localizada a 70 km da capital mineira e que representa um dos principais polos de concentração industrial do estado de



Minas Gerais, com registro de altas taxas de crescimento econômico (Barros, Dutra & Macedo, 2007; Landau, Oliveira, Santos & Guimarães, 2011).

Em fase exploratória e devido à acessibilidade (Vergara, 2007), foi realizada pesquisa com 10 profissionais de RH que fazem parte da Associação CriaRH em Sete Lagoas. Essa associação, sem fins lucrativos, nasceu da iniciativa de um grupo de profissionais de recursos humanos, em 2001, e transformou-se na CriaRH no ano de 2013. Atualmente, é composta de 40 profissionais que discutem o desafio de mensurar os resultados das práticas da ARH.

Este relato técnico está estruturado em cinco seções. Esta introdução é a primeira delas. A segunda seção comporta o referencial teórico. Na terceira, tem-se a metodologia. Os resultados são discutidos na quarta seção. A quinta seção apresenta as considerações finais. Na sequência, estão as referências.

2 Referencial Teórico

A expressão ARH ainda hoje é a mais utilizada para se referir ao modo de se lidar com as pessoas nas empresas. No Brasil, embora a ARH tenha evoluído em resposta às mudanças sociais e econômicas, a designação gestão de pessoas parece ser ainda uma tendência que se manifesta mais no meio acadêmico e menos nas empresas (Gil, 2009). Nas empresas, ainda é mais comum a utilização das nomenclaturas sistema, função, área ou setor de administração de recursos humanos (Fischer, 1998).

As propostas apresentadas para entendimento do que sejam as práticas da ARH (Barbosa, 2005; Dutra, 2002; Gil, 2009; Tanure, Evans & Pucik, 2007) partem do princípio de que elas se constituem como atividades exercidas pelos profissionais de RH para concretizar suas ações relacionadas à gestão das pessoas.

Para fins desta pesquisa, são utilizadas algumas das abordagens tradicionais e funcionais da ARH, conforme classificação de Barbosa (2005) e Tanure *et al.* (2007), ou de movimentação, desenvolvimento e valorização, de acordo com Dutra (2002), ou de suprimento, capacitação e manutenção, como apregoa Gil (2009). Isso porque, no Brasil, em função das transformações no cenário nacional, desde os anos de 1990 observam-se demandas por práticas de ARH cada vez mais alinhadas ao negócio e capazes de agregar vantagem competitiva (Fischer, 1998, 2002). As estratégias buscadas pelas empresas nesse período visavam, prioritariamente, a driblar as altas taxas de inflação e os inúmeros planos e choques econômicos, obrigando as empresas a adotarem estratégias de enxugamento e redução de custos (Fischer, 1998; Tonelli, 2002). Nesse âmbito, as funções vistas como mais importantes dentro da área de recursos humanos eram recrutamento e seleção, benefícios, treinamento e de departamento pessoal. Eram privilegiadas, então, as atividades mais burocráticas e, na prática, ainda não era notada preocupação com a tradução de planejamento estratégico (Tonelli, 2002).

Para medir a eficiência da ARH nas organizações é necessária a criação de um sistema de mensuração para que ela possa ser vista como fonte de vantagem competitiva. Para tal, o foco do RH não deve ser apenas as práticas e sim as metas que garantem o resultado dessas práticas. Apesar de a medição estar presente, em diversas áreas nas empresas, desde que a Administração foi criada, a ARH conseguiu manter-se, por décadas, contando com poucos sistemas de medição e com indisponibilidade de dados (Paschini, 2006).

As práticas de ARH podem ser medidas por meio de alguns tipos de indicadores (Assis, 2012). Os indicadores podem ser quantitativos quando usados em função da necessidade de informações numéricas, geradas a partir de práticas sobre as quais se quer exercer controle; qualitativos quando usados para se conhecer aspectos pessoais relacionados às práticas; demográficos quando auxiliam no entendimento da quantidade e/ou



disponibilidade de recursos humanos por meio de métricas; financeiros quando medem o investimento que as empresas fazem nas pessoas; operacionais – também podem ser chamados de indicadores de processo, de desempenho ou de eficiência – quando têm foco predominante no consumo de recursos.

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

A ARH precisa certificar-se de que suas práticas agregam valor e geram resultados alinhados com a estratégia da empresa, razão pela qual é fundamental o estabelecimento de indicadores do grau de eficácia de suas ações. “Apenas uma medição adequada aos resultados produzidos pelas ações implementadas pelo RH poderá reconduzir ou realinhar a estratégia do Recursos Humanos à estratégia do negócio” (Paschini, 2006, p. 33).

3 Metodologia

Para atingir o objetivo proposto foi desenvolvida pesquisa de campo de caráter descritivo e qualitativo buscando descrever o fenômeno a partir da identificação das principais práticas que estão sendo desenvolvidas por profissionais de ARH associados à Associação CriaRH, bem como dos indicadores utilizados para mensuração dessas práticas.

Em função da acessibilidade (Vergara, 2007), optou-se por realizar a pesquisa com empresas de Sete Lagoas-MG tendo sido realizado com profissionais de recursos humanos, escolhidos intencionalmente, por fazerem parte da Associação CriaRH. Oliveira *et al.* (2005) sugerem que para a escolha de uma amostra na área de RH, quando o universo de profissionais dessa área é desconhecido, uma das saídas mais indicadas é considerar aqueles vinculados a alguma associação.

Composta, atualmente, de 40 profissionais que atuam com recursos humanos, a Associação CriaRH é uma instituição sem fins lucrativos ou econômicos, de caráter educacional, social, cultural, técnico e científico. Sua finalidade é reunir profissionais que atuam nas diversas áreas de conhecimento, seja como autônomos, docentes ou empregados em empresas de Sete Lagoas-MG para fomentar o desenvolvimento de pessoas, organizações e da sociedade de forma geral (Associação CriaRH, 2015). Nesse grupo, atualmente, 20 profissionais mantêm vínculo empregatício, atuando na área de RH em empresas de Sete Lagoas-MG. Foram entrevistados 10 profissionais. Os demais (os 10 não respondentes) não quiseram participar da pesquisa, pelos seguintes motivos: entendimento de que não poderiam contribuir pelo fato de as empresas nas quais atuam não utilizarem ferramentas/indicadores de avaliação das práticas de ARH; indisponibilidade de tempo; não ser o profissional diretamente ligado à mensuração das práticas de ARH.

Foram coletados dados primários, por meio de entrevistas individuais e semiestruturadas, durante o mês de junho de 2015, mediante esclarecimentos sobre os objetivos da pesquisa, garantindo-se o anonimato dos participantes. As entrevistas tiveram duração aproximada de uma hora, tendo sido realizadas no local de trabalho de cada entrevistado. Elas foram



gravadas e posteriormente transcritas para análise. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo por categoria com auxílio do *software* NVivo 10.0, desenvolvido para facilitar a organização, análise e compartilhamento de dados (NVivo, 2015).

4 Resultados Obtidos e Análise

4.1 Contexto da organização

A Tabela 1 apresenta a caracterização das empresas e dos entrevistados:

Tabela 1
Perfil das empresas e dos entrevistados

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

Fonte: dados da pesquisa.

Entre os entrevistados, nove são do sexo feminino e um do sexo masculino. A maior parte deles é graduada em Administração/Gestão (cinco); quatro são graduados em Psicologia e um em Pedagogia. O tempo no cargo varia entre quatro meses e sete anos. Somente dois entrevistados não exercem cargo de gestor.

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

Analisando-se os dados relativos a setor econômico e porte, observa-se que sete das empresas participantes são do setor industrial e três são de serviço. Predominam empresas de grande porte, classificadas segundo o número de empregado por setor (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2015), portanto, das empresas participantes do estudo, uma é de pequeno porte, três são de médio porte e seis são de grande porte. Esses dados permitem inferir que as empresas que fazem parte deste estudo assemelham-se à realidade da região, considerando-se que em Sete Lagoas prevalecem empresas dos setores secundário e terciário e que as indústrias são as principais geradoras de renda na cidade (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2013).

4.2 Diagnóstico da situação-problema e/ou a intervenção proposta



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

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

Os profissionais entrevistados tiveram dificuldade em relacionar suas atividades às estratégias da empresa, talvez devido à formação acadêmica, à falta de conhecimento ou ao dimensionamento do quadro dos setores de RH. Apesar da maioria dos entrevistados ocuparem cargos de gestão, estão envolvidos na operacionalização das práticas de RH.

Independentemente do porte e do segmento de atuação, as empresas em estudo apresentam estrutura ainda burocrática, com uma ARH centralizada. Isso talvez possa ser explicado pelo fato de, no Brasil, ter ocorrido industrialização tardia, o que correspondeu às mudanças ocorridas no cenário econômico e social do país a partir de 1930 e intensificadas na década de 1960 (Barbosa, 2005; Dutra, 2002; Fischer, 1998, 2002; França, 2014; Gil, 2009; Wood Jr, 2004). Especificamente em Sete Lagoas, esse processo começou a se intensificar somente a partir de 2001, o que talvez possa justificar práticas de ARH ainda tímidas, pouco estruturadas e não atreladas à estratégia organizacional.

Tal realidade reflete também os resultados de pesquisa realizada por Tonelli (2002), que indica que ainda hoje a maioria das empresas privilegia as atividades mais burocráticas, não possuem políticas de RH bem estruturadas e aplicadas, o que dá margem para procedimentos informais e práticas mais operacionais. Apesar de a literatura registrar que a ARH migrou de uma estrutura tecnicista e burocrática para uma estrutura estratégica e competitiva (Mascarenhas, 2008; Ulrich, 1998), os entrevistados não relataram envolvimento da ARH, nessas empresas, no planejamento estratégico.

Comparando-se os resultados desta pesquisa com a proposta de maturidade das empresas – P-CMM (Josko & Cortês, 2005; Silveira, 2007, 2009) –, era esperado que empresas de médio e grande porte, principalmente as indústrias, tivessem atuação menos burocrática e mais estratégica. No entanto, as empresas em estudo ainda estão muito focadas nas práticas mais operacionais e rudimentares da ARH, como as de R&S e T&D, indicando que tais empresas estão no nível 1 – inicial – e nível 2 – gerenciado (Silveira, 2009).

Apesar de a literatura contemporânea questionar a contribuição da ARH tradicional e sugerir que ela tenha uma atuação mais estratégica, os próprios entrevistados indicam deficiências na ARH, o que dificulta a migração de uma estrutura operacional e burocrática para uma estrutura mais estratégica. Apesar de os profissionais entrevistados terem graduação em cursos correlatos à ARH, como administração, psicologia e pedagogia, de participarem de um grupo de estudos como a CriaRH, eles não demonstraram conhecimento mais aprofundado ou especializado na área.

Historicamente, a área de gestão de recursos humanos tem se caracterizado por grande ambiguidade na definição de conceitos e nas suas aplicações, o que reflete, inclusive, a ambiguidade entre o discurso e a prática da atuação dos profissionais da ARH (Lacombe, 2006). Enquanto autores (Tanure *et al.*, 2007; Ulrich, 1998) preconizam a necessidade de o profissional da ARH assumir não só atividades burocráticas, mas também se tornar parceiro estratégico do negócio com o intuito de demonstrar a eficiência da ARH, a prática, inclusive a demonstrada nesta pesquisa, ressalta que, normalmente, apenas o papel operacional e burocrático vem sendo desempenhado em grande parte das empresas brasileiras. Apesar de se falar na atuação de um RH estratégico a partir da década de 1980, na prática, principalmente nos processos decisórios das empresas, essa inserção ainda não é uma realidade (Fischer, 1998, 2002; Mascarenhas, 2008).



4.3 Resultados obtidos e/ou esperados

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

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

Embora a literatura referencie que a ARH tem migrado de uma perspectiva tradicional para uma perspectiva estratégica na qual a mensuração e a utilização de indicadores são necessários (Fischer, 1998, 2002; Mascarenhas, 2008), ainda não se registra, em empresas de Sete Lagoas, a efetiva avaliação de resultados das práticas da ARH, prevalecendo, nas empresas estudadas, uma atuação mais operacional e burocrática. As entrevistas destacam que os profissionais ainda encontram dificuldades não só em relação à definição de indicadores para as práticas de ARH, mas também quanto aos parâmetros para sua utilização.

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

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

5 Considerações finais

Os resultados dessa pesquisa revelaram que, mesmo a maioria das empresas sendo de médio ou grande porte, as práticas da ARH que vêm sendo desenvolvidas por seus profissionais estão mais relacionadas à ARH operacional, não se observando a evolução para práticas voltadas para uma ARH estratégica. Nessas empresas, as principais práticas listadas pelos entrevistados em relação à suas rotinas foram as de R&S e T&D, além das atividades de administração de pessoal, relacionadas ao departamento pessoal das empresas, principalmente operacionalização da folha de pagamento e cumprimento das obrigações trabalhistas.

Pôde-se ainda concluir que a estrutura burocrática e centralizada da ARH e não atrelada à estratégia organizacional independe do porte e do segmento de atuação das empresas pesquisadas, apesar de se esperar uma estrutura e desempenho mais estratégico em empresas de maior porte. Talvez esse atraso possa ser explicado pela industrialização tardia no Brasil e, especificamente, em Sete Lagoas, onde esse processo começou a se intensificar somente a partir de 2001.

Os principais indicadores mencionados por esses profissionais referem-se a quantificações relacionadas ao tempo e ao custo para operacionalização de suas principais práticas de ARH, não sendo todos os profissionais que monitoram suas práticas



periodicamente. Normalmente, o monitoramento tende a acontecer mediante solicitações programadas, como o envio de dados para a alta direção ou para atendimento de alguma demanda específica. Não houve utilização dos indicadores para tomadas de decisões ou correção de ação da ARH. Em termos da relação com a estratégia da empresa, os entrevistados não demonstraram ter conhecimento do que é feito com os indicadores que são solicitados pela direção. As ferramentas utilizadas ainda são escassas e as que foram encontradas resumiram-se ao uso de indicadores que, em sua maioria, têm sido utilizados apenas para quantificar dados, não servindo como parâmetro para análises e tomadas de decisões tanto relativas à área de ARH ou do negócio da empresa.

Apesar de a literatura trazer metodologias para se avaliar as práticas de ARH, os resultados demonstram que os profissionais de ARH das empresas em Sete Lagoas ainda não têm conhecimento sobre o tema. Sendo assim, esta pesquisa destaca a importância de os profissionais da ARH adquirirem novos aprendizados que os permitam atuar de forma mais condizente com as estratégias organizacionais.

No tocante às limitações deste trabalho, citam-se: o número de profissionais entrevistados; a não confrontação, entre eles, dos dados obtidos na pesquisa; e a não consideração da cultura organizacional, bem como a impossibilidade de acesso à documentação de cada empresa para entendimento das práticas da ARH. Para trabalhos futuros, sugerem-se a realização de grupos focais com os participantes e a análise da influência da cultura organizacional nas práticas da ARH adotadas pelas empresas.

A avaliação de resultados em ARH é um tema novo e, na prática, ainda precisa ser repensado, ainda que sua importância venha ganhando crescente atenção na academia. Sendo assim, este estudo, devido à carência de literatura na área, contribui para a reflexão sobre essa temática tão importante não só em nível acadêmico, mas também em nível profissional. Uma compreensão sobre os aspectos que influenciam as práticas da ARH pode facilitar uma atuação mais estratégica dessa área nas empresas.

Referências

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

Associação CriaRH. (2015). Recuperado de: http://www.associacaocriarh.adm.br/sobre_nos/#prox-equipe.

Barbosa, A. C. Q. (2005). Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. *Revista de Administração de Empresas – Edição Especial Minas Gerais*, 45, 121-126.

Barros, L. C., Dutra, L. V. & Macedo, D. R. (2007). Utilização de imagens espectrais de média resolução espacial na análise da expansão urbana do município de Betim (RMBH) por meio de modelo de mistura. *In: Anais do XIII Simpósio Brasileiro de Sensoriamento Remoto*, Florianópolis.

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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