



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

Mestrado

Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado

Dissertação

Indicadores de Recursos Humanos

Orientação: Professor Doutor Paulo Lopes Henriques

Discente: Gabriel Gonçalo de Silva Vieira Frederico Marques

Setembro - 2014

Agradecimentos

A conclusão deste trabalho tornou-se possível devido a todos aqueles que contribuíram directa ou indirectamente para o sucesso do mesmo.

Agradeço especialmente ao professor Dr. Paulo Lopes Henriques, pela orientação neste trabalho bem como pela informação académica que me facultou e pela sua prestabilidade incansável em várias fases da elaboração do presente trabalho.

Gostaria de agradecer a todo o corpo docente que através das suas diferentes metodologias e dedicação em ensinar, uma vez que me facultaram os seus conhecimentos, contribuindo para o enriquecimento dos meus conhecimentos académicos.

Gostaria igualmente de agradecer às empresas que se disponibilizaram a ajudar-me a concretizar este trabalho através da sua colaboração no preenchimento dos inquéritos.

Agradecer por fim à minha família pela ajuda no meu progresso académico bem como à toda comunidade académica do Instituto Superior de Economia e Gestão e amigos.

Resumo

O tema desta dissertação incide sobre os Indicadores de Recursos Humanos. Tendo como objectivos verificar se as empresas portuguesas, do sector dos serviços, utilizam os Indicadores de Recursos Humanos de forma benéfica; apurar se as ferramentas de Recursos Humanos estão sujeitas a ser medidas no sentido de poderem ser geridas e averiguar se as métricas permitem obter melhor performance individual/organizacional.

De forma a alcançar os objectivos propostos, foi efectuado um inquérito por questionário as várias empresas portuguesas de forma a confirmar os objectivos enunciados.

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo é feita uma breve introdução tema, seguida pela revisão da literatura. No terceiro capítulo será abordada a metodologia empregue e no capítulo seguinte a análise dos resultados alcançados. Por fim será analisado as conclusões, limitações e propostas para uma investigação futura.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; indicadores; métricas; estratégia; objectivos; desempenho.

Abstract

The theme of this dissertation focuses on Human Resources Indicators. The aims is to verify if Portuguese companies of services sector, use the Human Resources Indicators profitably; to confirm if the tools of Human Resources are measured in the sense of being managed, and also to prove if the metrics allow to obtain better individual / organizational performance after being analyzed.

In order to achieve the proposed objectives, a questionnaire survey was applied to various Portuguese companies in order to confirm the stated objectives.

This work is divided into five chapters. The first chapter is a brief introduction to the theme, followed by literature review. The third chapter will be addressed to the methodology applied and on the fourth chapter will be dedicated to the analysis of the results achieved. In the last chapter the conclusions are going to be discussed as well limitations and proposals for future research.

Keywords: Human Resources Management; indicators; metrics; strategy; objectives; performance.

Índice de Tabelas

Tabela I.....pág. 25

Introdução	1
Capítulo I	3
Gestão Estratégica de Recursos Humanos	3
Objectivos da Gestão de Recursos Humanos	6
Indicadores.....	8
Capítulo II	23
Metodologia	23
Análise de Dados	25
Capítulo III	30
Discussão dos dados	30
Conclusões.....	34
Sugestões Futuras	36
Bibliografia	37

Introdução

Este estudo tem como objectivo efectuar um estudo da realidade empresarial portuguesa, de forma verificar como as empresas utilizam indicadores de recursos humanos no dia-a-dia e retiram benefícios dos mesmos. Um dos objectivos secundários é averiguar, se as funções de Recursos Humanos (RH) são medidas, e se as mesmas, podem ser geridas. Bem como verificar, se as acções encetadas após a medição dos indicadores permitem obter um desempenho melhor a nível individual e ou organizacional. De forma a alcançar estes objectivos serão abordados temas relacionados com a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH); objectivos da Gestão de Recursos Humanos (GRH); indicadores de recursos humanos; avaliação de desempenho; controlo e desempenho.

Actualmente, as organizações sentem cada vez mais as pressões externas devido ao período de crise económica que Portugal atravessa, bem como pela incerteza social que domina o nosso país, sendo cada vez mais recorrente as organizações serem forçadas a reduzir custos através de despedimentos, diminuição da contratação a termo incerto, encerramento de sucursais de forma a aumentar a eficiência organizacional, tornando-se extremamente difícil reter talentos, e o encerramento de empresas acaba por surgir.

Os indicadores de recursos humanos permitem obter uma leitura mais precisa sobre os problemas existentes nos RH. Sendo possível quantificar qualquer prática organizacional. Tornando-se uma forma de auscultar o que se passa em determinada área e ler os sintomas de forma a poder corrigir, proactivamente, possíveis lacunas

como afirma Mariapanadar (2013).

Para Gates e Langevin (2010), o desempenho está positivamente associado à fase de implementação de Medição de Capital Humano (MCH). Segundo Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (2003), o Capital Humano é composto pelo saber fazer, pelas destrezas e as capacidades dos indivíduos de uma organização, reflectindo as competências que as pessoas trazem para o trabalho. O desenvolvimento do sistema de MCH permite às organizações medir e gerir melhor o desempenho, e desta forma otimizar a sua eficiência organizacional, evitando despedimentos desnecessários ou mesmo encerramento de empresas uma vez que os indicadores providenciam informação quantitativa permitindo agir de forma antecipada. Gabcanová (2012) acrescenta que, os indicadores de desempenho, permitem conseguir vantagem competitiva em relação aos demais competidores, fazendo com que as empresas possam prosperar ao longo do tempo.

Capítulo I

Gestão Estratégica de Recursos Humanos

De acordo com Ulrich (1998) um dos 4 papéis dos RH é tornar-se num parceiro estratégico para o negócio. Segundo Youndt et al. (1996), as empresas que empreguem práticas GRH de acordo com a estratégia têm um desempenho melhor percebido. A GERH é um padrão planeado de desenvolvimento de RH e actividades com o objectivo de permitirem a organização de atinja os seus objectivos.

Segundo Shameem e Khan (2012), o crescente reconhecimento do potencial dos RH em providenciar vantagem competitiva, às organizações começa, por considerar os empregados como activos valiosos. Devido à crescente importância do papel do departamento de Recursos Humanos na organização, a GRH tornou-se estratégica por natureza. A GERH está preocupada com a relação entre a GRH e a gestão estratégica na organização. A GERH é uma abordagem que relaciona decisões sobre a natureza de relações de emprego, recrutamento, formação, formação e desenvolvimento, gestão de desempenho, recompensas e relações entre colaboradores, e todas estas ferramentas devem ser medidas, como afirma Shameem e Khan (2012).

Aplicando este conceito à GERH baseado na teoria de contingência, percebemos que o ajustamento entre sistemas GRH e a estratégia de negócio, pode ser vista de vários modos, como *"one way vertical fit"*, *"two way vertical fit"* ou *"horizontal fit"*. Estes modelos tentam perceber em que estado a estratégia se encontra, através da análise ao sistema e aos processos, verificando se estão alinhados com a estratégia de negócio.

One Way Vertical Fit: Alinha sistemas de GRH à estratégia de negócio, *segundo* Brockbank (1999) é conceptualizado como estrategicamente reactivo a factores externos

à organização.

Two way vertical fit: Ocorre quando o sistema de GRH não está alinhado com a estratégia de negócio, mas contribui para a formulação da estratégia de negócio e para o desenvolvimento da estratégia de RH como afirma Martell e Carroll (1995).

Horizontal fit: Para Truss e Gratton (1994), este modelo é conceptualizado através das relações expressas entre as pessoas nos processos. Os efeitos interactivos de diferentes práticas de GRH acabam por tornar visíveis, os resultados positivos através de práticas de GRH sinérgicas, de forma que sejam atingidos os objectivos propostos não só pelo valor acrescentado que cada uma das práticas tem individualmente mas pelo valor criado por estas interligações.

Para Becker e Huselid (2006) a estratégia de RH tem de estar ligada à estratégia de negócio, para ser uma parte integrante das práticas de RH, concentrando-se no que verdadeiramente importa, de forma a evitar duplicações e otimizar resultados. Os mesmos autores acreditam que para desenvolver uma estratégia de RH, é necessário:

- Identificar as prioridades da estratégia RH baseadas nos objectivos chave do negócio, construindo uma força de trabalho produtiva e pautada por melhorias contínuas de desempenho.
- Conduzir uma análise ao actual estado da organização, identificando as oportunidades e barreiras que a mesma encontra. Podendo ser feito através de *scorecard* que inclua a produtividade, custo, segurança, faltas. Inquéritos de clima organizacional feitos aos colaboradores, chefias, clientes, ou 360° de forma a apurar as suas opiniões. Bem como um levantamento da revisão da literatura sobre práticas RH.
- Desenvolver uma estratégia de RH baseada numa análise robusta e clara de métricas identificadas correctamente.

- Rever a abordagem em relação a informação e aos *stakeholders*. Importa salientar que existem factores externos que podem afectar a formulação estratégica, como afirma Formbrun (1984) que avança com contingências tecnológicas, económicas, socioculturais e políticas, demográficas, ambientalistas, originados pela comunidade local, clientes e entre outros. Em relação aos factores internos poderão ser a cultura organizacional, *stakeholders* internos, características do departamento de RH.

Segundo Emerald (2010), a combinação da orientação estratégica com os RH deve servir para atingir melhor, os objectivos estratégicos. Neste caso o sistema de RH e orientação estratégica reforçam-se mutuamente para criar vantagem competitiva que conduzirá a um desempenho superior. A orientação estratégica tem mais tendência a transformar capital humano numa organização de desempenho superior, fazendo com que o departamento de RH, tenha um papel de parceiro estratégico. A orientação estratégica transmite aos sistemas RH o desempenho desejado, acabando por influenciar o capital humano na melhoria do desempenho organizacional, como afirma Chow e Teo (2013).

Portanto, a estratégia de RH é construída à volta de objectivos mensuráveis que podem ser vistos como um elo de ligação entre o actual estado de arte e os objectivos-chave futuros, tema que será abordado de seguida.

Objectivos da Gestão de Recursos Humanos

Segundo Martin et al.(2008) os objectivos da GRH, são: Procurar a eficiência através da redução de custos; melhorar serviços para os clientes internos e desenvolver objectivos estratégicos de negócio.

Chiavenato (1999), acrescenta que os objectivos dos RH são:

- Ajudar a organização a alcançar os seus objectivos, metas e realizar a sua missão.

- Proporcionar competitividade à organização, através dos seus colaboradores que utilizam as suas competências e habilidades em prol das metas e objectivos prosseguidos pela organização.

- Proporcionar à organização empregados motivados e mais habilitados, através do reconhecimento do desempenho dos colaboradores. Com recurso a recompensas simbólicas e recompensas pecuniárias para os trabalhadores com melhor desempenho.

- Aumentar a auto-realização e satisfação dos empregados no trabalho, através da criação de um ambiente de trabalho que propicie a felicidade no seio dos colaboradores para que estes sejam mais produtivos. Apesar de a satisfação não ser determinante para a produtividade, a verdade que é que trabalhadores insatisfeitos tendem a desligar-se da empresa. Desta forma a felicidade na organização e a satisfação no trabalho são fortes determinantes para o sucesso organizacional.

- Desenvolver e manter qualidade de vida de trabalho, através da melhoria da relação com as chefias e das condições de trabalho, tornando o local de trabalho um lugar atractivo.

- Gerir a mudança. Há que saber lidar com as mudanças sociais, tecnológicas, económicas, culturais e políticas, para contribuírem para o sucesso da sua organização.

- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável, através de padrões éticos e de responsabilidade social. Sendo a responsabilidade social não só uma exigência para as organizações mas também para as pessoas que nela trabalham.

Para Boxall et al. (2011), é importante identificar múltiplos objectivos na gestão através de das teorias de GRH e aceder a essas teorias através de comportamentos gestionários e respostas dos colaboradores ao resultado do desempenho.

Existe uma abordagem particular focada no ajustamento entre as várias práticas GRH, a estratégia competitiva da organização como afirma Miles e Snow (1984). Ligada a esta abordagem está a afirmação de que “as organizações devem alinhar as práticas de GRH com o seu objectivo estratégico, e essas práticas devem desenvolver os *skills* dos colaboradores, conhecimento e motivação de modo a que os colaboradores se comportem de forma a suportar uma determinada estratégia como afirma Andersen (2011).

Para Davis e Novack (2012), deve ser dada atenção aos indicadores que transmitem informação em relação ao quão bem estamos a cumprir as nossas metas e objectivos. Visto que iniciar um negócio sem as métricas certas é como iniciar uma expedição sem bússola. Tema que será abordado de seguida.

Indicadores

Segundo Srimannarayana (2010), existe uma pressão para os RH medirem o seu contributo no crescente e competitivo ambiente de contenção de custos que domina o mundo empresarial português. O aumento da importância da função de RH, aumentou a *accountability* organizacional, que de acordo com Nakagawa (1993) trata-se da obrigação de prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem da delegação de poder. *Srimannarayana (2010), acrescenta que a importância dos RH tem aumentado também devido, a processos de mudança organizacional, programas de qualidade, melhorias de produtividade, adopção de estratégias de RH, melhorar o uso de sistemas de informação de RH e a confiança na parceria das relações dos RH com as chefias de linha têm colocado pressão nos RH para medir o seu contributo*

Segundo Phillips (1999), para medir o contributo dos RH, deve-se ter em consideração as seguintes características:

As medidas de desempenho devem ser desenvolvidas para todas as ferramentas de RH. A maioria das decisões organizacionais deve envolver um *input* dos RH. O *Return on Investment* (ROI) nos RH deve ser medido por melhorias na produtividade, contenção de custos e qualidade. Deve existir uma preocupação para o método de avaliação que irá ocorrer antes do programa ser desenvolvido. Os programas de RH nunca devem ser implementados sem a previsão de pelo menos um tipo formal de método de medição. Os custos de todos os programas de RH individuais devem ser monitorados rotineiramente, bem como os custos de absentismo, *turnover* e saída. As comparações de custo benefício dos programas de RH devem ser feitas frequentemente. O custo dos benefícios dos empregados deve ser rotineiramente monitorado e

comparado com estatísticas nacionais, industriais, e locais. O presidente da empresa deve interagir frequentemente com o responsável de RH e o responsável de RH deverá reportar directamente ao responsável da empresa. O envolvimento das chefias de linha deve fazer parte da implementação de programas de RH. O *staff* dos RH deve ter alguma responsabilidade para medir e avaliar. Os esforços de desenvolvimento de RH devem consistir numa variedade de qualificações e programas de formação implementados para aumentar a eficácia da organização. O impacto da contribuição de RH na linha de base da organização deve ser estimado por cada custo adicional.

As organizações normalmente medem os seus resultados financeiros, no entanto ultimamente os líderes das empresas encontraram uma nova forma de indicadores de desempenho que permitem conseguir vantagem competitiva em relação aos demais competidores. Para Yeung e Bernan (1997), a medição dos Recursos Humanos deve ter mais impacto nas actividades orientadas para o futuro do que nas do passado, devendo concentrar-se em todo o sistema de Recursos Humanos e não só em práticas individuais.

Segundo Toulson e Dawe (2004) existem 3 obstáculos na medição dos Recursos Humanos: A falta de experiência do departamento de recursos humanos; a falta de precisão, e dificuldades na avaliação.

Segundo Bernardin (2003), as análises financeiras e a forma como o capital humano é gerido continua a ser o factor mais importante para o sucesso de qualquer organização, no entanto um novo paradigma deve incluir os seguintes três elementos chave:

- Redefinição substancial do papel tático, estratégico e operacional dos RH nas organizações.
- Desenvolvimento aprofundado do conceito de medição quantitativa de resultados.

- Alargamento do conhecimento dos RH e inclusão de técnicas operacionais bem como padrões de desempenho.

Os factores positivos que contribuíram para o estado actual das medidas de RH são:

- O posicionamento do departamento de RH nas organizações.
- Frequente interacção entre o CEO e os RH.
- Cálculos regulares e comparações dos custos e benefícios dos trabalhadores.
- Monitorização contínua dos custos dos programas específicos de RH.
- Implementação de uma variedade de programas de desenvolvimento de RH.
- Envolvimento das chefias em programas de RH.

Os RH devem aumentar a sua inteligência financeira como afirma Berman e Knight (2006) ao conhecer as respostas às perguntas sobre a condição financeira da empresa, tais como “onde estão os centros de lucro”, “identificação de margens de lucro”; “perceber de *cash flows*”; e outros indicadores chave. Os RH devem assumir a perspectiva de típico *stockholder* para determinar que medidas financeiras ou barómetros que alguém olharia se quisesse fazer decisões de investimento e usar a mesma inteligência financeira para conduzir os seus próprios assuntos.

Para Bean e Gerathy (2003), os *key performance indicators* (KPI's) são válidos e eficazes quando são aplicados de forma consistente e compreensiva. Acrescentam que o desempenho financeiro deve ser respeitado como a medida crítica de sucesso para qualquer negócio, no entanto os KPI's estão fortemente relacionados com as métricas operacionais no nível de RH. Segundo Griffin (2004), deverá haver uma ligação entre os KPI's e os objectivos específicos, a partir dos objectivos específicos para os objectivos organizacionais e a partir dos objectivos organizacionais para estratégicos.

Hursman (2010) definiu 5 critérios para a composição de KPI's: devendo ser específico; mensurável; exequível; relevante e ter prazos estabelecidos.

Segundo Hursman (2010) o processo de elaboração de KPI's é caracterizado por determinar as metas organizacionais. Identificar as métricas para medir o progresso nessas metas. Recolher informação actual sobre essas métricas. Tornar as métricas num *scorecard*. Fazer os colaboradores interiorizar o *scorecard* é muito importante. Segundo Cronin (2007) escolher os KPI relevantes, requer pensar em alinhar a estratégia com os objectivos. Para Harvey (2000), os KPI's devem ser usados como um espelho do negócio da organização e devem ser reformulados periodicamente de forma a adaptar-se à mudança ambiental empresarial. Segundo Gabcanová (2012), os KPI devem estar conectados à missão e à visão.

Skibnieski e Ghosh (2009) definiram que todos os KPI's deverão ter impacto na tomada de decisão do negócio numa escala de tempo, dependendo dos prazos estabelecidos. As organizações devem identificar as áreas dos processos de negócio que são mais críticos para o sucesso financeiro da organização. Os KPI's podem ser divididos entre *leading* e *lagging*. O indicador *leading* é uma métrica que se refere principalmente ao desenvolvimento futuro e causas. O indicador *lagging* é uma métrica que se refere ao passado e aos seus desenvolvimentos bem como efeitos e resultados. Baur (2004), enfatiza que uma das principais preocupações durante a implementação dos KPI's é a capacidade para diferenciar as métricas mais importantes que estão orientadas para a estratégia. Eckerson (2007) afirma que as métricas são uma força poderosa que podem originar mudança na organização, mas apenas se as métricas certas forem desenvolvidas e aplicadas. As métricas erradas podem até provocar danos

nos processos da organização e desmoralizar os trabalhadores. O mesmo autor aponta que os bons KPI's devem ser:

- **Escassos:** quanto mais pertinentes forem os KPI's melhor.
- **Específicos:** utilizadores podem aprofundar o detalhe.
- **Simples:** utilizadores percebem como utilizar os KPI's.
- **Administráveis:** utilizadores sabem como afectar os resultados.
- **Referenciados:** utilizadores podem ver as origens e o contexto.
- **Correlacionados:** KPI's conduzem a resultados desejados.
- **Balanceados:** KPI's consistem em métricas financeiras e não-financeiras.
- **Alinhados:** KPI's não se podem contrariar.
- **Validados:** trabalhadores não podem contornar os KPI's.

Para Kaplan e Norton (1992), o *Balanced Score Card* (BSC) nas organizações permite melhorar a gestão da avaliação de desempenho, tendo por base perspectivas financeiras e não financeiras. Permite ainda definir objectivos e metas operacionais a atingir bem como controlar os resultados com o objectivo de cumprir a missão, visão e objectivos estratégicos. Possibilita acompanhar e controlar o desempenho regularmente.

Segundo Bancalero (2007), o BSC é um conjunto integrado de indicadores estratégicos, equilibrados e convergentes entre si que incluem aspectos financeiros e não financeiros. Devido ao seu carácter operacional orientado para guiar a decisão de mudança; está focalizado na criação de valor e não nos resultados financeiros e considera apenas as métricas chave para a estratégia que foi traçada. Para além de providenciar feedback periódico e atempado sobre a evolução do negócio, permite o estabelecimento de objectivos em cascata, originando um maior conhecimento, envolvimento e focalização nos objectivos estratégicos, fazendo com que os indivíduos

percebam qual é a sua forma de contribuir e que o seu desempenho será medido pela contribuição providenciada por cada um.

Kaplan e Norton (2001) desenvolveram um mapa estratégico que possibilita a visualização da relação causa efeito entre os vários objectivos estratégicos. O BSC tem como principais características:

- A ligação dos KPI's com os objectivos estratégicos e as relações de causa/efeito entre estes.
- A mensuração de activos intangíveis.

Os principais benefícios do BSC são:

- O estabelecimento de um sistema de comunicação que colmata a lacuna na transmissão das metas e objectivos estabelecidos pela gestão aos seus colaboradores, cujo desempenho é essencial para atingir os objectivos organizacionais, como afirma Wu et al. (2010).
- Possibilita elaborar um mapa estratégico adequado às necessidades de cada organização e obter *feedback* de todas as tarefas realizadas.
- O processo de tomada de decisão é mais rápido, visto que existe uma relação estreita entre todas as unidades de negócio relacionadas com as operações.
- Permite obter novos indicadores específicos para as necessidades da organização.

Contudo o BSC tem alguns aspectos negativos como:

- O reconhecimento de apenas de três *stakeholders* como os accionistas, clientes e colaboradores, ignorando o ambiente, como afirma Brignall (2002).
- Os vários objectivos e consequentes métricas de desempenho devem ser provenientes da estratégia da empresa e escolhidos de acordo com as suas necessidades.

Segundo Galagan (2011), a renovação do interesse nas métricas actualmente, advém da necessidade de os RH considerarem a formação das pessoas, estratégica e relevante demonstrando onde se pode fazer a diferença. As empresas a começam por definir os seus objectivos estratégicos e deixá-los dizer que tipo de medidas a empresa está a procura. O desafio para muitas empresas é capturar as métricas relevantes que levarão a acções conclusivas.

As métricas são necessárias, uma vez que ajudam a definir a estratégia. Ajudam a quantificar metas e objectivos e a melhor forma de certificar-nos que a iniciativa foi um sucesso. As métricas são a melhor forma para perceber e utilizar a este nível. Se boas metas que são estabelecidas para cada objectivo, e através de revisões regulares as métricas irão indicar se nós estamos num bom caminho para o sucesso, como afirma Davis e Novack (2012). Segundo os mesmos autores importa definir os seguintes conceitos:

- **Medição:** A medição é fácil de definir em várias dimensões e normalmente está relacionado com algo quantificável.

- **Métrica:** Envolve o cálculo ou a combinação de medições e tem dimensões mais complexas como rácios.

- **Index:** Um *index* pode ser um indicador de um valor ou uma qualidade, mas usualmente não pode ser comparado a padrões da indústria na qual a empresa está inserida ou usado em exercícios de *benchmarking*.

- **As métricas:** são um conjunto colectivo de todas as medidas, métricas, e indiciam um uso num determinado período.

Para Davis e Novack (2012), uma boa métrica tem que ter um conjunto de características como:

Ser bem definida desde o seu padrão *standard*. Estar relacionada com outra métrica para providenciar uma visão mais alargada e balanceada da cadeia de comando. Deve estar disseminada pela toda a organização e ser compreensível para os membros. Deve estar relacionada e quantificar os objectivos organizacionais. Deve ser gerível - as pessoas responsáveis pelo resultado deve ter algum controlo sobre a operação. Tem que ser testada no local de trabalho antes de ser implementada. Tem que estar organizada em *clusters* para que a métrica seja suportada por níveis inferiores de outras métricas. Deve ser gerida pelo nível hierárquico adequado. Ser actual e precisa. Conter indicadores de tendências com significados. E por fim ser baseada em unidades próprias.

Segundo Vale et al. (2008), o objectivo do painel de métricas de Recursos Humanos é criar um grupo de indicadores que permitirão analisar a organização para facilitar a gestão de recursos humanos. Mede o desempenho de um conjunto de indicadores que permitem uma conclusão posterior que contribui para o estabelecimento de novas medidas de forma a atingir os objectivos. Deve estar assente em 5 ideias: ser um instrumento de apoio para tomar decisões. Ser transparente e eficiente na sua concepção e uso. Ter uma fácil adaptação à evolução das organizações. Ter visibilidade máxima quando acede a variáveis chaves. Ser um elemento de contante motivação em todos os níveis de gestão.

Para Grossman e Nancy (2013), a desvantagem de revelar métricas para investidores: Acaba-se por revelar dados importantes para a concorrência. Que desse modo avalia a informação e procura formas de afectar esses resultados.

Segundo Brancato (1997), uma empresa só pode gerir aquilo que mede, e só deve medir aquilo que gere. Uma organização que continuamente monitorize e que gere

eficazmente o uso de métricas adequadas, terá descoberto uma fonte única de vantagem competitiva.

Segundo Hammer (2007), empresas de todas as indústrias e de várias dimensões, obtiveram grandes melhorias nos custos, qualidade, velocidade, rendibilidade, em áreas chave com focos na medição e reengenharia de processos. Os estágios de maturação de métricas são compostos por quatro fases:

Fase 1: Definição do processo, calculando custos e métricas de qualidade

Na prática significa que os *managers* usam o processo de métricas para rastrear performance, identificar fraquezas e faltas de desempenho, e fazer melhorias funcionais.

Fase 2: Definição do processo *end-to-end* de métricas, em detrimento das necessidades

dos clientes. Significa que *managers* usam o processo de métricas para comparar a sua performance com *benchmarks*, o melhor desempenho de membros de equipa, as necessidades dos clientes definir os alvos de desempenho.

Fase 3: O processo de métricas é concebido como um processo transversal que é criado

devido às metas estratégicas da empresa. As mensagens apresentam o processo de métricas aos profissionais para que tomem conhecimento e fiquem motivados. Usam *dashboards* baseados em métricas para o dia-a-dia no processo de gestão.

Fase 4: O processo de métricas foi criado devido aos objectivos da empresa. Desta

forma as chefias regularmente revêm e renovam o processo de métricas e usam-no planeamento estratégico.

Segundo Shiri (2012), é necessário avaliar os resultados gerados pela implementação de políticas de RH. Esse diagnóstico às políticas nas várias funções de RH pode ser feito através da auditoria de RH. Qualquer processo de auditoria visa identificar quem é responsável por cada actividade, determinar os objectivos de cada

actividade, rever as políticas e procedimentos que são seguidos, desenvolver um plano de acção para corrigir erros nos objectivos, políticas e procedimentos, e fazer o acompanhamento do plano de acção. Num estágio mais avançado verificar se resolve os problemas identificados pela auditoria como afirma Berry (1967). É a primeira abordagem que se pode dizer que a auditoria de RH consiste em diagnosticar, analisar, avaliar, e alcançar linhas de acção futuras dentro da ferramenta da GRH. As coisas que são medidas têm de ser geridas como afirma Kaplan e Norton (2008).

A auditoria de RH é uma ferramenta eficaz que providencia eficiência às funções de RH. A auditoria de RH dá a oportunidade de alinhar as práticas de RH com a estratégia organizacional identificando as áreas de melhoria, e manter o corrente das práticas correntes. Permite que uma organização perceba os hiatos entre os potenciais riscos e o aumento de comprometimento dos profissionais de RH através de melhorias contínuas. A auditoria de RH aumenta a eficiência da função de RH, ajudando a contribuir para a eficácia organizacional, desenvolvendo a imagem profissional do departamento de RH. A auditoria de RH também ajuda a reduzir os custos e aumenta a motivação dos recursos humanos.

Segundo Shaban (2012), a auditoria de RH é "uma avaliação sistemática de forças, limitações, e desenvolvimento de necessidades dos seus recursos humanos em contexto de desempenho organizacional", como afirma Flamholtz (1987). "Mede os *outputs* dos recursos humanos e a sua eficácia dentro de um conjunto de circunstâncias e o grau de utilização dos recursos humanos é a melhor possibilidade de conduzir a organização" como afirma Abdul (2001). A auditoria de RH tem o objectivo de encorajar os *managers* e executivos a desenvolver a sua própria maneira de medir o desempenho, contra objectivos e objecções desenvolvidas da experiência e necessidade

da sua própria unidade organizacional.

A auditoria de RH é um dos melhores métodos de reunir informação factual de controlo de gestão e actividades baseado numa avaliação de evidência de objectivos do que opinião subjectiva" como afirma Werther et al. (1996). A auditoria de RH é uma boa ferramenta de RH porque dá feedback sobre as funções de RH, a *managers* e aos especialistas de RH. Também dá *feedback* sobre, o quão bem, os *managers* estão a atingir os seus objectivos. A auditoria acaba por ser um controlo geral de qualidade sobre as actividades de RH na empresa. Os propósitos da auditoria de RH são: examinar e agir sobre forças e fraquezas relacionadas com as áreas de RH, *skills* e competências que permitem a organização alcançar os seus objectivos a curto prazo. Aumentar a eficácia do *design* da implementação das políticas de RH, planear e programar. Ajudar os planos de desenvolvimento e actualizar programas de recrutamento.

Os benefícios da auditoria de RH são: identificar as contribuições para os RH e para a organização. Melhorar a imagem profissional do departamento de RH. Encorajar uma maior responsabilidade e profissionalismo entre os membros da equipa de RH. Clarificar as responsabilidades e deveres do departamento de RH. Uniformidade das políticas e práticas de RH. Encontra problemas críticos. Reduz os custos de RH através de procedimentos mais eficazes. Cannings e Hills (2012), acrescentam que a auditoria de RH permite ainda: obter melhor relação entre custo e benefício. Assegurar que a actividade de RH está alinhada e contribui para o cumprimento dos objectivos organizacionais. Melhorar a eficácia da organização através da contribuição para os objectivos. Garantir que a actividade de RH está alinhada à cultura e práticas no contexto organizacional.

Para Dumitrana et al. (2009), a relação entre o desempenho financeiro e o

desempenho humano é muito próxima. Ainda assim esta relação não pode ser medida directamente, para isso existem um conjunto de indicadores que o podem fazer.

Segundo Dumitrama et al. (2009), organizar a gestão de controlo para os Recursos Humanos significa:

Identificar actividades de controlo. Especificar os indicadores a controlar. Escolher os diferentes relatórios a preparar para os diferentes níveis de gestão. Cruzar a informação proveniente dos diversos departamentos. Medir o absentismo, para medir a lealdade e atractividade à organização. Orçamentar as necessidades de trabalho de um ano para o ano seguinte, integrando restrições legais e sociais nas reflexões económicas. Gerir o risco social. Saber reunir os componentes da remuneração. Dirigir a estratégia da empresa e as políticas de remuneração; gerir os critérios de desempenho e medir o desempenho bem como os custos dos recursos humanos.

Para Dumitrama et al. (2009), a gestão do controlo de recursos humanos deve ser dividida em duas partes de indicadores: uma parte dedicada ao controlo da actividade e outra aos resultados do controlo da actividade. A gestão do controlo dos RH é um controlo permanente utilizado para a condução social e medição do desempenho social da empresa, numa correlação muito próxima ao desempenho financeiro. Gestão de - controlo de recursos humanos deve ter incidência sobre quatro actividades:

Planeamento e recrutamento. Compensação e benefícios. Formação e desenvolvimento. Avaliação de desempenho.

Segundo Cannings e Hills (2012), O objectivo mais importante da Auditoria de RH é fortalecer o papel e contributo dos RH para a organização e promover o desempenho organizacional tendo como principais objectivos: Questões de

confidencialidade (*legal compliance*). Identificar potenciais problemas graves. Identificar áreas para melhoria de práticas organizacionais.

Para Dyer e Reeves (1995), o desempenho organizacional pode ser definido em termos de resultados da GRH como o *turnover*; absentismo; satisfação no trabalho; comprometimento; bem como outros resultados como produtividade; qualidade; serviços; eficiência; satisfação do cliente. Também pode ser definido em termos de indicadores financeiros como lucro; vendas; ROI; resultados de mercado de capital; quota de mercado; preço de acção; crescimento.

Segundo Bancalero (2007), a medição do capital humano, permite clarificar e focalizar as pessoas naquilo que é importante, porque aquilo que a empresa mede através dos indicadores, espelha aquilo que a empresa considera uma actividade chave para o sucesso da organização. Sendo que aquilo que a empresa mede, e consequentemente, recompensa é a mensagem mais forte sobre aquilo que a empresa considera verdadeiramente importante.

Para o mesmo autor, os indicadores devem ligar os resultados da gestão do capital humano aos resultados da empresa, sendo uma das armas mais importantes para aproximar e melhorar a imagem de um departamento de recursos humanos a outros departamentos bem como accionistas. De acordo com Rowe et al. (1995), o desempenho de uma organização também pode ser julgado por investidores individuais ou institucionais trimestralmente através de *net profit*; sendo uma prática estabelecida que pode ser verificada todos os dias.

Para Bancalero (2007), os indicadores têm um papel muito importante no que concerne ao desempenho, permitindo a clarificação de expectativas em relação ao desempenho dos indivíduos, uma vez que é uma das formas mais eficazes de

envolvimento, motivação e melhoria contínua. Para Taylor et al. (1995) as métricas de desempenho podem providenciar informação útil aos supervisores e aos líderes da empresa em relação ao mérito, promoções, necessidades de formação, e podem ser importantes para propósitos legais e para desenvolver indicadores de selecção válidos.

Para Rowe et al. (1995), o ponto de atenção tem sido direccionado para medidas financeiras e de performance. Segundo Lockwood (2006), medir o capital humano representa uma mudança de paradigma do papel administrativo para o de parceiro estratégico. Para pensar estrategicamente sobre a medição, temos que perceber o significado das medições e o seu propósito, permitindo um alinhamento entre os objectivos de RH e os objectivos da organização.

Para Wang (2012), o propósito de um indicador é determinar o desempenho financeiro, devendo incluir o valor das vendas, percentagem de lucro e *cash flow*, caso aplicável. Bancalero (2007), acrescenta que os objectivos dos indicadores de produtividade são, acompanhar a evolução dos resultados da actividade dos colaboradores da empresa, a partir de diferentes ângulos de observação. Uma das utilizações mais recorrentes é comparar estes indicadores internamente e externamente de a verificar como está a correr o negócio. Para Boyd e Gessner (2013), as métricas de desempenho tendem a ser muito orientadas para os contributos do colaborador em termos de concretização de metas e resultados organizacionais.

Desta forma, importa destacar que, as organizações que empreguem práticas de GRH de acordo com a sua estratégia têm um desempenho melhor percebido, sendo imperativo que o departamento de RH esteja igualmente alinhado com a estratégia da organização de forma a ser um parceiro estratégico de negócio que auxilia a organização a atingir os seus objectivos estratégicos e a execução da sua missão. Para

alcançar este fim, será fundamental medir o contributo dos indivíduos na organização, tendo várias ferramentas à sua disposição como o *BSC* e *KPI's* que ajudam a melhorar a gestão do desempenho organizacional. Os indicadores existentes nas organizações, têm sempre como fim último certificar de que os objectivos organizacionais estão a ser cumpridos e que a organização está a cumprir a sua missão. Os indicadores têm também como propósito, traduzir valor financeiro, que revela se a organização está a ter ou não, um bom desempenho e se se encontra num bom caminho para atingir os seus objectivos organizacionais. Não descurando a importância da auditoria de RH que ajuda a identificar situações críticas; identificar situações de custo/benefício; reduzir custos e garantir que os RH estão alinhados com o negócio, sendo um processo importante para o refinamento dos indicadores organizacionais, reformulação de objectivos organizacionais e criação de planos de acção para solucionar problemas críticos identificados.

Capítulo II

Metodologia

Este trabalho foi desenvolvido através da leitura e análise de artigos científicos, de livros, pesquisa através da Internet de modo a reunir um conjunto de informação que permitisse, formular questões, dominar as temáticas presentes, para planear o trabalho.

A técnica de recolha de dados utilizada foi o inquérito por questionário, tendo como público-alvo: técnicos de recursos humanos de empresas portuguesas.

O questionário consiste num instrumento de medida que traduz os objectivos de um estudo com variáveis mensuráveis como afirma Freixo (2009). A opção por este tipo de técnica de recolha de dados mostrou-se ser o mais adequado uma vez que permite o anonimato dos inquiridos e garantir o afastamento necessário do investigador no momento de recolha de dados.

A recolha de dados, foi feita através do levantamento de bibliografia, opiniões recolhidas através de inquérito por questionário. O processo de elaboração do inquérito foi faseado, iniciando primeiro a elaboração das perguntas que estariam no inquérito recorrendo a outros inquéritos que foram utilizados em outros estudos.

Este inquérito divide-se em duas partes composto por trinta e seis questões. A primeira parte do inquérito diz respeito à caracterização da população da amostra, cujas, as perguntas estão compreendidas entre a primeira e sexta questão. A segunda parte do inquérito, que está direccionada para questões sobre indicadores de recursos humanos. As questões número treze e vinte e dois, foram baseadas num inquérito da revista Hr Focus (2010). Em relação às, questões número catorze até à questão número vinte e um foram baseadas num inquérito efectuado por Srimannarayana (2010). Por outro lado, as

perguntas compreendidas entre a questão número sete e número doze, e entre a pergunta vinte e três e a trinta e seis foram baseadas na bibliografia recolhida.

Os questionários foram preenchidos em formato digital, através de uma plataforma *online* de inquéritos. A população alvo deste inquérito, foram apenas as pessoas que trabalhassem num departamento de recursos humanos em Portugal. Para estudar esta população começámos por filtrar a amostra total através da pergunta número seis, escolhendo apenas indivíduos que trabalhem em departamento de recursos humanos. Posteriormente, escolhemos o sector de actividade mais representativo desta amostra, que foi o sector dos serviços.

Foram enviados cerca de 2265 convites a empresas nacionais de todas as regiões incluindo Portugal continental, Açores e Madeira, para preencher o inquérito *online*. Estes convites foram enviados para do email que a empresa disponibilizou, no site “*www.Netempregos.pt*”, uma vez que naquele momento se encontrava a efectuar um processo de recrutamento. Foi obtida uma amostra de 113 empresas, das quais apenas 83 das pessoas que responderam trabalhavam num departamento de Recursos Humanos. Desta amostra, foi escolhido o sector mais representativo da amostra com 29 empresas diferentes que serão analisadas de seguida.

Análise de Dados

De seguida iremos analisar os resultados obtidos nos inquéritos realizados aos técnicos de recursos humanos de empresas portuguesas no sector dos serviços.

Tabela I

Pergunta	Frequência absoluta	Frequência relativa
1- Sexo: Masculino Feminino	10 19	34,49% 65,51%
2- Idade: 20 aos 30 anos 31 aos 40 anos 41 aos 50 anos Mais de 51 anos	10 12 7 0	34,49% 41,38% 24,13% 0%
3- Habilitações Literárias: Ensino Secundário Licenciatura Pós-Graduação Mestrado Doutoramento	1 14 7 6 1	3,48% 48,27% 24,13% 20,68% 3,48%
4- Número de trabalhadores: Menos de 10 trabalhadores 11 a 50 trabalhadores 51 a 250 trabalhadores Mais de 251 trabalhadores	6 9 8 6	20,68% 31,03% 27,58% 20,68%
5- Sector de Actividade: Serviços	29	100%
6- Trabalha num departamento de Recursos Humanos: Sim Não	29 0	100% 0%
7- A sua organização recorre à utilização de indicadores: Sim Não Pretende recorrer nos próximos 12 meses	26 1 2	89,65% 3,44% 6,89%
8- Com que frequência utiliza indicadores: Anualmente Semestralmente Trimestralmente Mensalmente Outro	2 4 6 13 4	6,89% 13,79% 20,68% 44,82% 13,79%
9- Costuma utilizar indicadores no dia-a-dia: Sim	16	55,17%

Não	13	44,82%
10- A utilização de indicadores tem um impacto positivo no seu desempenho:		
Sim	22	75,86%
Não	7	24,13%
11- Os indicadores têm implicações estratégicas para o negócio:		
Sim	25	86,20%
Não	4	13,79%
12- A sua organização consegue gerir os resultados obtidos através dos indicadores de forma a afectar os resultados futuros:		
Sim	25	86,20%
Não	4	13,79%
13- Porque é que a sua organização utiliza indicadores:		
Para recolher informação de a forma a calcular o ROI	8	27,58%
Comparar os seus resultados com outras organizações	1	3,44%
Para demonstrar o progresso do departamento de RH	5	17,24%
Para demonstrar iniciativas de sucesso/falhaço	10	34,48%
Outras	5	17,24%
14- Indicadores de desempenho são desenvolvidos e usados para determinar a eficácia de:		
Todas as funções de RH	17	58,62%
Metade das funções de RH	2	6,89%
Pelo menos 1 das funções de RH	5	17,24%
Nenhuma das funções de RH	5	17,24%
15- Os custos do absentismo, turnover e saída para a organização são:		
Calculados e monitorados frequentemente	14	48,27%
Ocasionalmente calculados para identificar problemas	10	34,48%
Não são calculados	5	17,24%
16- Melhorias de produtividade, reduções de custo ou programas de qualidade no trabalho:		
Não são considerados na organização	5	17,24%
Estão a ser considerados actualmente	15	51,72%
Estão implementados e com bons resultados	9	31,03%
17- O ROI nos RH é medido pela:		
Intuição e percepção dos executivos seniores	5	17,24%
Observações da gestão e reacções dos participantes	9	31,03%
Melhorias na produtividade, poupança nos custos, qualidade, etc.	15	51,72%
18- As comparações de custo/benefício das actividades de RH:		
Nunca são desenvolvidas	3	10,34%
Ocasionalmente desenvolvidas	14	48,27%
Frequentemente desenvolvidas	12	41,37%
19- O envolvimento dos RH na medição e avaliação consiste em:		
Sem grandes responsabilidades na medição e avaliação e sem formação em métodos de avaliação	6	20,68%
Responsabilidades parciais na medição e avaliação, com alguma formação formal em métodos de avaliação	14	48,27%
Responsabilidades totais pela medição e avaliação, e todos membros tiveram formação em métodos de avaliação	9	31,03%
20- A maioria das decisões organizacionais são:		

Usualmente tomadas com o contributo dos RH	13	44,82%
Usualmente tomadas sem o contributo dos RH	6	20,68%
Tomadas sem com o contributo dos RH	2	6,89%
Tomadas sempre com o contributo dos RH	8	27,58%
21- Na estrutura organizacional, o director de RH encontra-se:		
Directamente a reportar ao CEO da organização	23	79,31%
Está a a mais de dois níveis organizacionais de distância do CEO	0	0%
Está a menos de dois níveis organizacionais de distância do CEO	6	20,68%
22- Numere de 1 a 16, os indicadores que utiliza com mais frequência (16= pouco usado e 1 muito usado):		
Skills dos trabalhadores	29	7,2
Absentismo	29	7,34
Recrutamento	29	5,72
Carreiras	29	6,24
Processamento Salarial	29	6,96
Recompensas e Benefícios	29	6,27
Trabalho Suplementar	29	7,06
Turnover	29	6,89
ROI da formação	29	6,65
Lucro por funcionário	29	6,75
Salariais	29	5,89
Motivacional	29	5,31
Retenção de colaboradores	29	7,17
Satisfação	29	5,51
Outros	29	8,89
23- Os skills dos trabalhadores são medidos pela:		
Intuição e percepção das chefias	6	20,68%
Avaliação de Desempenho	20	68,96%
Assessment de Competências	2	6,89%
Não são medidos	1	3,44%
24- O absentismo é medido pela:		
Intuição e percepção das chefias	2	6,88%
Nº de horas de ausência / nº de horas potenciais	22	75,86
Avaliação de Desempenho	3	10,34%
Não são medidos	2	6,88%
Não sabe ou não responde	0	0%
25- A satisfação organizacional é medida pela:		
Intuição e percepção das chefias		
Avaliação de Desempenho	3	10,34%
Inquérito de clima organizacional	8	27,58%
Não são medidos	15	51,72%
Não sabe ou não responde	1	3,44%
	2	6,89%
26- O tempo médio de preenchimento de vaga é medido pela:		
Intuição do recrutador	1	3,44%
Recolha de dados quantitativos	10	34,48%
Chefia que requereu a abertura de vaga	9	31,03%
Não são medidos	6	20,68%

Não sabe ou não responde	3	10,34%
27- O ROI da formação é medido pela:		
Avaliação por parte da chefia da aplicação dos conteúdos aprendidos na formação	14	48,27%
Custo da formação menos proveitos futuros associados	3	10,34%
Conversão dos conteúdos formativos em valor monetário	5	17,24%
Não são medidos	3	10,34%
Não sabe ou não responde	4	13,79%
28- O tempo médio de promoção hierárquica é medido pela:		
Intuição do gestor de carreira	6	20,68%
Recolha de dados quantitativos	9	31,03%
Ao final de "X" tempo é garantida a promoção	1	3,44%
Não são medidos	11	37,93%
Não sabe ou não responde	2	6,89%
29- O turnover é medido pela:		
Intuição e percepção das chefias	3	10,34%
Avaliação de Desempenho	4	13,79%
Ferramentas de cálculo	14	48,27%
Não é medido	2	6,89%
Não sabe ou não responde	6	20,68%
30- A qualidade do processamento salarial é medido pela:		
Intuição e percepção do técnico de RH	7	24,13%
Nº de erros / nº de operações	14	48,27%
Não é medido	4	13,79%
Não sabe ou não responde	4	13,79%
31- A satisfação salarial é medida pela:		
Inquéritos organizacionais	11	37,93%
Avaliação de Desempenho	2	6,84%
Percepção do comportamento e atitude do colaborador	7	24,13%
Não é medida	7	24,13%
Não sabe ou não responde	2	6,84%
32- O trabalho suplementar é medido:		
150 horas / total de horas de trabalho suplementar efectuados por colaborador	1	3,44%
Nº de horas de trabalho suplementar / nº de horas potenciais de trabalho	14	48,27%
Não é medida	9	31,03%
Não sabe ou não responde	5	17,24%
33- A motivação é medida por:		
Inquérito organizacionais	10	34,48%
Avaliação de Desempenho	4	13,79%
Produtividade	2	6,84%
Percepção do comportamento e atitude do colaborador	9	31,03%
Não é medida	3	10,34%
Não sabe ou não responde	1	3,44%
34- A retenção de colaboradores é medida por:		
Cálculos quantitativos	5	17,24%
Antiguidade	10	34,48%
Percepção ou intuição	2	6,84%

Não é medida	10	34,48%
Não sabe ou não responde	2	6,84%
35- A satisfação com o pacote de compensações e benefícios é medido por:		
Inquéritos organizacionais	6	20,68%
Avaliação de Desempenho	9	31,03%
Percepção do comportamento e atitude do colaborador	4	13,79%
Não é medida	9	31,03%
Não sabe ou não responde	1	3,44%
36- O lucro por funcionário é medido pelos:		
Lucros menos custos a dividir pelo nº de funcionários	12	41,37%
Cálculos do prémio de desempenho	5	17,24%
Intuição	0	0%
Não é medida	9	31,03%
Não sabe ou não responde	3	10,34%

Capítulo III

Discussão dos dados

Os resultados alcançados através do inquérito permitiu verificar várias premissas enunciadas na revisão da literatura deste trabalho, tal como o facto de 86,20% dos inquiridos ter afirmado que os indicadores têm implicações estratégicas no negócio, como afirma Lockwood (2006), “para pensar estrategicamente sobre a medição, temos que perceber o significado das medições e o seu propósito, permitindo um alinhamento entre os objectivos de RH e os objectivos da organização”.

Relativamente à utilização de indicadores de recursos humanos, 89,65% afirmou utilizar, sendo que 44,82% utiliza com uma periodicidade mensal, no entanto 55,17% costuma recorrer aos indicadores no dia-a-dia. Não existem regras que definem a melhor periodicidade para utilizar os indicadores, mas o mais importante é que se use de forma correcta e de forma rotineira.

De acordo com Srimannarayana (2010), os indicadores de desempenho são desenvolvidos e usados para determinar a eficácia de metade das funções de RH, no entanto nesta pesquisa 58,62%, concorda que serve para determinar a eficácia de todas as funções de RH.

Segundo Phillips (1999), os custos de absentismo, turnover e saída devem ser calculados e monitorados frequentemente, estando em concordância com os 48,27% da amostra que monitora estes custos frequentemente.

Para Srimannarayana (2010), as melhorias de produtividade, reduções de custo estão a ser implementados e com bons resultados na pesquisa realizada obteve uma percentagem de 54,4% contra os 51,72% da amostra que afirmou que estão a ser considerados actualmente.

De acordo com o estudo de Srimannarayana (2010), o ROI dos RH é medido pela observação da equipa de gestão e pelo feedback dos participantes, ao contrário do nosso estudo cujo 51,72% da amostra optou por melhorias na produtividade, poupanças nos custos, e que segundo Phillips (1999) o ROI dos RH deve ser medido através de melhorias na produtividade.

Para Phillips (1999), as comparações de custo/benefício das actividades de RH devem ser frequentemente desenvolvidas, contrabalançando com a realidade portuguesa, cujo, o resultado obtido foi de 48,27% para a periodicidade de ocasionalmente desenvolvidas.

Em relação ao envolvimento dos RH na medição e avaliação, 48,27% da amostra escolheu a opção, consiste em responsabilidades parciais na medição e avaliação, com alguma formação formal em métodos de avaliação, estando em concordância com os resultados obtidos por Srimannarayana (2010).

Em relação à tomada de decisão organizacional com o contributo do DRH, 44,82% assumiu que as decisões tomadas normalmente têm o contributo do DRH e 27,58% afirma que as decisões são sempre tomadas com o seu contributo, estando esta população de acordo com Phillips (1999), “a maioria das decisões organizacionais devem envolver um *input* dos RH”.

Quanto à tomada de decisão organizacional, deverá ainda estar a proximidade do DRH ao presidente da empresa como afirma Phillips (1999) “[...] o responsável de RH deverá reportar directamente ao responsável da empresa”. Esta premissa foi também verificada na realidade portuguesa uma vez que 79,31% da amostra afirmou que o director de RH reportava directamente ao director da organização.

Outra conclusão interessante deste estudo foi o facto de 34,48% dos inquiridos

ter afirmado que a sua organização utiliza os indicadores para demonstrar o sucesso ou falhanço das suas iniciativas. Este resultado está em concordância com Davis e Novack (2012), que afirma que “ as métricas ajudam a quantificar metas e objectivos, bem como melhorar a forma de certificação de que a iniciativa medida foi um sucesso”.

Este inquérito também permitiu perceber que 86,20% da amostra, afirma que a sua organização consegue gerir os resultados obtidos através dos indicadores de forma a afectar os resultados futuros, como afirma Gates e Langevin (2010), “o desenvolvimento dos sistema de capital humano permite às organizações medir e gerir melhor o desempenho, e desta forma otimizar a sua eficiência organizacional evitando despedimentos desnecessários, uma vez que os indicadores providenciam informação quantitativa permitindo agir de forma antecipada”.

Quanto à utilização de indicadores, 75,86% da amostra, afirmou que têm um impacto positivo no seu desempenho, como afirma Bancaleiro (2007), “os indicadores providenciam *feedback* periódico e atempado sobre a evolução do negócio, permitindo o estabelecimento de objectivos em cascata, originando um maior conhecimento, envolvimento e focalização nos objectivos estratégicos, fazendo com que os indivíduos percebam qual é a sua forma de contribuir e que o seu desempenho será medido pela contribuição providenciada por cada um”.

Para Bancaleiro (2007), o tempo médio de recrutamento é medido pelo nº de dias gastos em recrutamento a dividir pelo nº de processos de recrutamento, tendo como objectivo principal, conhecer acompanhar a evolução e comparar interna e externamente a eficácia do processo de recrutamento que segundo, 34,48% da amostra, mede este indicador com base em dados quantitativos.

Segundo Bancaleiro (2007), o turnover pode ser medido pelo nº de

colaboradores que abandonam a organização ou pelo nº de colaboradores que se mantêm na organização. De acordo com a pesquisa efectuada, 48,27% da amostra mede o turnover com base em ferramentas de cálculo.

Para Bancaleiro (2007), a qualidade do processamento salarial é medido através do número de erros cometidos num determinado período a dividir pelo nº de operações, que de acordo com a amostra em análise, representa 48,27% da amostra.

De acordo com Bancaleiro (2007), os os inquéritos visam medir o grau de satisfação ou insatisfação dos colaboradores, num determinado momentos, podendo a medição ser orientada para aspectos específicos como a liderança, a comunicação, remuneração, cooperação, condições de trabalho, motivação, que de acordo com amostra do estudo representa 51.72% das empresas inquiridas que utilizam este método para avaliar o clima organizacional. No questionário foram efectuadas perguntas de satisfação com satisfação salarial que representou 37,93% da amostra, e a motivação 34,48% e a satisfação com o pacote de benefícios 20,68%, não sendo a forma dominante de medição nas organizações portuguesas.

Mais importante que medir, é medir da maneira correcta. De acordo com Bancaleiro (2007), “a taxa de absentismo é igual ao nº de horas de ausência ao trabalho num período a dividir pelo nº de horas potenciais de trabalho no período”. Esta foi a opção escolhida por 75,86% dos inquiridos, que espelha a forma de como o absentismo é medido na sua organização. Em relação ao trabalho suplementar, Bancaleiro (2007) afirma que deve ser medido através do “nº de horas de trabalho suplementar realizadas num período a dividir pelo nº de horas potenciais de trabalho no período”, tendo sido esta a opção escolhida por 48,27% dos inquiridos.

Conclusões

Este estudo permitiu perceber que 89,65% utiliza indicadores, dos quais 44,82% recorre aos mesmos com uma periodicidade mensal dos quais 34,48% tem como objectivo demonstrar se as iniciativas organizacionais encetadas têm sucesso ou falhanço.

Dos 89,65% inquirido, que recorre indicadores, 75,86 afirma que os indicadores têm um impacto positivo no seu desempenho.

Para 86,20% da amostra, afirmou que os indicadores têm implicações estratégicas para o negócio, que de acordo com Kaplan e Norton (2008), “ as coisas que são medidas têm de ser geridas”, que coincide com um dos objectivos deste estudo que é verificar se as funções de RH são medidas e se as mesmas podem ser geridas. De acordo com o estudo efectuado 86,20% afirma que a sua organização consegue gerir os resultados obtidos através dos indicadores de forma a afectar os resultados futuros.

O facto dos indicadores terem implicações estratégicas para o negócio também poderá estar relacionado com o facto de 79,31% da amostra reportar directamente ao CEO da empresa e 44,82% da amostra afirmar que as decisões organizacionais têm o seu contributo.

Os RH têm um papel muito importante na monitoração dos indicadores uma vez que 48,27% d amostra afirmar que tem responsabilidade parciais na medição e avaliação e tem formação formal em métodos de avaliação. 48,27% da amostra afirmou que mede ocasionalmente o custo benefício dos indicadores 51,72% mede o ROI nos RH através de melhorias de produtividade e poupanças nos custos.

Um dos outros objectivos é verificar se acções encetadas após a medição dos indicadores permitem obter um desempenho melhor a nível individual e ou organizacional. De acordo com Bancalero (2007) os objectivos dos indicadores são acompanhar a evolução dos resultados da actividade dos colaboradores da empresa.

Para Boyd e Gessner (2013) os indicadores dever ser orientados para os contributos do colaborador em termos de concretização de metas e resultados organizacionais. Este objectivo também se verificou uma vez que, de acordo com o estudo efectuado, 75,86% acha que a utilização de indicadores tem um impacto positivo no seu desempenho.

Um dos objectivos deste estudo era igualmente verificar se as empresas utilizam indicadores no dia-a-dia, e de acordo com o estudo efectuado, 55,17% utiliza indicadores no dia-a-dia.

Este estudo também nos permite perceber como é que as empresas usam e medem os seus indicadores, que foi verificado através das últimas 16 questões do inquérito, e verificar de que forma o fazem e tirar ilações, sobre se o fazem de forma correcta, situação que ocorre na maioria das situações com excepção de : 31,03% dos inquiridos que não mede a satisfação com o pacote de benefícios e outros 31,03% que mede a satisfação com pacote de benefícios através da avaliação de desempenho. Em 34,48% dos casos a retenção dos colaboradores não é medida e 37,93% da amostra não mede o tempo médio de promoção hierárquico, o que poderá fazer com que surjam algumas situações de insatisfação em termos de gestão da carreira dos indivíduos.

Sugestões Futuras

Os dados obtidos no inquérito podem ser ainda utilizados para descrever a realidade dos indicadores de recursos humanos noutros sectores, como o da indústria, tecnologias de informação, transportes, turismo, outros sectores, seguros, sector público, saúde, educação, construção civil e banca. Seria interessante estudar a amostra através da dimensão da empresa podendo-se optar por estudar microempresas, pequenas empresas, médias empresas ou grandes empresas.

O facto de o inquérito ser aplicado a empresas de diversos sectores, poderá efectuar-se estudos longitudinais para verificar se existe evoluções em relação às questões colocadas. O inquérito pode ser igualmente complementado com um conjunto de entrevistas a departamentos de recursos humanos de forma a reforçar o valor da informação obtida nos inquéritos bem como obter informações adicionais. Podendo procurar exemplos concretos onde se tenha medido o desempenho de colaboradores e posteriormente gerido o seu desempenho de forma a atingir os objectivos organizacionais.

Incluir no inquérito mais perguntas sobre controlo e a própria gestão dos indicadores de recursos humanos, bem como desempenho dos colaboradores ou membros de equipa. Verificando se existem instrumentos nos departamentos de recursos humanos que fomentem a competitividade nos membros de equipa, que por sua vez aumentam o envolvimento do colaborador e fazem com que este procure ter um desempenho superior como afirma Bancalheiro (2007). Também seria importante tentar identificar características que caracterizassem as suas acções como *one way vertical-fit*, *two way vertical-fit* ou *horizontal fit*. Verificar se as empresas utilizam o BSC, e se tiram proveitos do mesmo bem como se é usado de forma correcta.

Bibliografia

Abdul, A. A. (2001). Human assets accounting and human resource audit. *Pakistan & Gulf Economis*. Pág. 20.

Andersénn, J. (2011), “Strategic resources and firm performance”, *Management Decision*, Vol. 49 No. 1, pág. 87-98.

Askar, M, Imam, S, Prabhaker, P. (2009). "Business Metrics: A key to competitive Advantage". *Advances in Competitiveness Research*, Vol. 17 , Issue 1-2, pág.90.

Bauer, K. (2005). KPIs: Avoiding the Threshold McGuffins. *DM Review*, 15 (4). Pág. 1-4.

Bancaleiro, J. (2007). *Scorecard de Capital Humano*. Lisboa. RH editora. Pág.24.

Bean, C. e Geraghty, K. (2003). Navigating the road to KPI success. *Focus*, 5(6). pág. 37-41.

Becker, B. e Huselid, M. (2006). “Strategic human resources management: where do we go from here?”. *Journal of Management*, Vol. 32 N°. 6, pág. 898-925.

Bernardin, H. (2003). *Human Resource Management: Na exceptional approach*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.

Berman, K e Knight, J. (2006). *Financial intelligence: A manager’s guide to what the numbers really mean*. Cambridge, Ma: Harvard Business School Press.

Brancato, C.K. (1997, May). Implementing strategic-performance measures. *Across the Board*, 34 (5). Pág. 55-56.

Berry, J. W. (1967). Independence and conformity in subsistence-level societies. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 7, pág. 415—418.

Boyd, N e Gessner, B. (2013). "Human Resource performance metrics: methods and processes that demonstrate you care". *Cross Cultural Management*. Vol. 20, Nº 2.

Bourne, A. e Haddon, D. (2010). "An evidence-based approach to developing HR strategy: transformation in Royal Mail". *Strategic HR Review*. Vol. 9, Nº1, pág: 10-16.

Boston, C. G. (2010), *Creating People Advantage 2010: How Companies Can Adapt their HR Practices for Volatile Times*, World Federation of People Management Associations, Page 8.

Boxall, P. Ang, S. Bartram, T. (2011). Analysing the "black box" of HRM: uncovering HR goals, mediators, and outcomes in a standardized service environment. *Journal of Management Studies*. 48.

Brignall, S. (2002). *The Unbalanced Scorecard: A Social and Environmental Critique*. Aston Business School.

Brockbank, W. (1999). "If HR were really strategically proactive: Present and Future Directions in HR's contribution to competitive Advantage". *Human Resource Management*. Vol. 38. Nº4. Pág. 337-352.

Campos, A. Vale, F. e Alturas, B. (2008). Human Resources Metrics Dashboard. SIGDOC 2008, Proceedings of the 26th ACM International Conference on Design of Communication, Lisboa, Portugal, p.257-262.

Cannings, A. Hills, T. (2012). A framework for auditing HR: strengthening the role of HR in the organisation. *INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING*. VOL. 44 NO. 3.

Chow, I. Teo, S.(2013). HRM systems and firm performance: The mediation role of strategic orientation. *Asia Pac J Management*. pág: 53–72.

Chiavenato, I. (1999), *Gestão de Pessoas – O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*, Rio de Janeiro: Editora Campos.

Cronin, G. (2007). Measuring strategic progress. Choosing and using KPIs. *Accountancy Ireland*, 39 (4). Pág. 30 -31.

Dan-Shang, W. Chi-Lih, S. (2008). "Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance?", *International Journal of Manpower*, Vol. 29 Iss: 2.

Davis, T. Novack, R. (2012). "Why Metrics Matter". *Supply Chain Management Review*.

Dobson, Sarah. (2011). "Metrics Service - one more point of reference". *Canadian HR Reporter*.

Dumitrana, M. et al. (2009). *Human Resources Management Control*. Vol.9, nº2.

Dyer, L. and Reeves, T. (1995), "Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, pág. 656-70.

Eckerson, W.W. (2009). Performance Management Strategies. *Business Intelligence Journal*, 14(1). Pág. 24-27.

Emerald, G. (2010). "Are you asking the right questions?: Peter Drucker's strategic thinking". *Strategic Direction*. Vol. 26 N°10.

Flamholtz, E. (1987). Future directions of Human Resource management. *monograph & Research series (Univ of California Inst of Industrial Relations)*.

Freixo, M. (2009). *Metodologia Científica: Fundamenta Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Fombrun, C. (1984). "The External Context of Human Resource Management". In C J Fombrun, N M Tichy and M A Devanna (eds). *Strategic Human Resource Management*. Pág. 3-18. John Wiley and Sons. New York.

Gabcanová, I. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*, 4. Pág: 117-128.

Galagan, P. (2011). "The Burgeoning Metrics Market". Vol. 65 Issue 7. p26 -28.

Gates, S. Langevin, P. (2010). Human Capital Measures. strategy, and performance: HR manager's perceptions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* Vol. 23 No. 1.

Griffin, J. (2004). Developing strategic KPIs for your BPM system. *DM Review*, 14 (10). Pág. 70.

Grossman, R. Nancy, D. (2013). "Disclosing HR Metrics: How Much Information is too much?". *HR Magazine*. Vol. 58, N°3. Pág. 48-52.

Hammer, M. (2007). The Process Audit. *Harvard Business Review*.85(4).

Harvey, J. (2005). KPIs – The Broader strategic context. *Credit Control*, 26 (4). Pág. 65-66.

HR, F. (2010). "Special Reporto n Metrics: Survey Looks at Reasons for Using Metrics, Functions Most Measured". THE BUREAU OF NATIONAL AFFAIRS. N°2.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Havard Business Review. Pág. 71-79.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. In Accounting Horizons. Pág. 87-104.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008). *Execution premium*. Harvard Business Press.

Krishnan, S. Singh, M. (2011). "Strategic Human Resource Management: A three-stage process model and its influencing factors". South Asian Journal of Management. Vol.18, N°1.

Lengnick-Hall, M. e Lengnick-Hall, C. (2003). Human Resource Management in the knowledge economy. San Francisco: Berret-Koehler.

Lockwood, N. (2006). Maximizing Human Capital: Demonstrating HR value with Key Performance Indicators. HR Magazine.

Mariappanadar, S. (2013). "A conceptual framework for cost measures of harm of HRM practices". Asia-Pacific Journal of Business Administration. Vol. 5 Iss: 2, pág:103 – 114.

Martell, K. Carrol, S. (1995). “How Strategic is HRM?”. *Human Resource Management*. Vol. 34. Nº2. Pág. 253-267.

Martin, G., Reddington, M. and Alexander, H. (2008). *Technology, Outsourcing and Transforming HR*, Oxford: Elsevier.

Miles, R.E. and Snow, C.C. (1984), “Designing strategic human resources systems”, *Organizational Dynamics*, Vol. 13 No. 1, pág. 36-52.

NAKAGAWA, M. (1993) *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas e implementação*. São Paulo: Atlas.

Parry, E. Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*. Vol 21, no 3. Pág:335–354.

Phillips, J.J., (1999), *Accountability in Human Resource Management*, Butterworth-Heinemann, Woburn.

Pilenzo, R. (2009). A New Paradigm for HR. *Organization Development Journal*. Vol.27, nº3, Fall.

Rowe, W.G., Morrow, J.L.J. and Finch, J.F. (1995), "Accounting, market, and subjective measures of firm performance: three sides of the same coin?", paper presented at the Academy of Management Annual Conference, Vancouver.

Shaban. O. (2012). Auditing Human Resources as a Method to Evaluate the Efficiency of Human Resources Functions and to Control Quality Check on HR Activities. *International Business Research* Vol. 5, No. 3.

Shameem, A. Khan, B. (2012). "A Study on the Emerging Dimensions of Strategic HRM in Different Subsectors of IT Industry". *The IUP Journal of Management Research*. Vol. 11, N°2.

Singh, S. et Al. (2012) "Measuring HRM and organisational performance: concepts, issues, and framework", *Management Decision*, Vol. 50 Iss: 4, pp.651 – 667.

Skibniewski, M. J. e Ghosh, S. (2009). Determination of Key Performance Indicators with Enterprise Resource Planning Systems in Engineering Construction Firms. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135 (10), 965-978.

SRIMANNARAYANA, M. (2010). STATUS OF HR MEASUREMENT IN INDIA. *Vision: The Journal of Business Perspective*. October. vol. 14 no. 4. Pág: 295-307.

Taylor, M.S., Tracy, K.B., Renard, M.K., Harrison, J.K. and Carroll, S.J. (1995), "Due process in performance appraisal: a quasi-experiment in procedural justice", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pág.. 459-523.

Toulson, P. Dewe, P. (2004). HR accounting as a measurement tool. *Human Resource Management*, 14 (2). Pág.75-90.

Truss, C. Gratton, L. (1994). "Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 5. N° 3. Pág. 663-686.

Ulrich, D. (1998). "A New Mandate for Human Resources". *Harvard Business Review*. Vol. 76, N°1. Pág. 124-135.

Wang, W. (2012). A study of HR consulting firms: Performance Measurement Indicators by using BSC analysis of fuzzy AHP. *Journal of Accounting, finance and Management strategy*.

Werther, W. B. Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management* (5th ed.). McGraw- Hill. Pág.560.

Wu, J. et al. (2010). Government performance evaluation using a balanced scorecard with a fuzzy linguistic scale. *The Service Industries Journal*, 30 (3). Pág. 449-462.

Youndt, M. Scott, S. Dean, J. Lepak, D. (1996). "Human Resource Management, Manufacturing Strategy and firm Performance". *Academy of Management Journal*. Vol.39, N°4. Pág. 836-857.

Yeung, A.K. Berman, B. (1997). Adding value through human resources: reorienting human resources measurement to drive business performance. *Human Resource Management*, 36 (3). Pág. 321-335.

Websites

Hursman, A. (2010). Measure what matters. [online]. *Information management*.

Disponível em:

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=48&hid=11&sid=a294ed98-abe3-4394-8cf0-ab8353d1d74c%40sessionmgr12> [Acesso: 2014/07/28].