

# Gestão estratégica de recursos humanos por meio de uma ferramenta de avaliação de desempenho organizacional

**Sandro César Bortoluzzi**  
sandro@utfpr.edu.br

**Sandra Rolim Ensslin**  
sensslin@gmail.com

**Leonardo Ensslin**  
leonardoensslin@gmail.com



## RESUMO

*Este trabalho teve como objetivo construir um modelo de avaliação de desempenho da gestão estratégica do Setor de Recursos Humanos da empresa Seprol Computadores e Sistemas Ltda. Dessa forma, escolheu-se a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista, por entender que a complexidade da gestão estratégica de recursos humanos exige um modelo que leve em consideração as particularidades da empresa. A pesquisa caracteriza-se como (i) exploratória; (ii) estudo de caso; e (iii) qualitativa e quantitativa. Os principais resultados da pesquisa foram: (i) identificação de duas grandes dimensões que respondem pelo desempenho da empresa em relação à gestão estratégica do setor de recursos humanos (motivação e produtividade); (ii) construção de 12 indicadores para avaliar o desempenho; (iii) realização da avaliação da situação atual que ficou em 33 pontos, em uma escala em que “100” representa o nível bom e “0”, o nível neutro; (iv) elaboração de recomendações de melhoria, sendo estas implantadas com sucesso, elevando o desempenho da empresa para 70 pontos. Conclui-se que a metodologia cumpriu o papel de avaliar as particularidades da gestão estratégica de recursos humanos da empresa.*

**Palavras-chave:** Apoio à Decisão. Recursos Humanos. Avaliação de Desempenho. MCDA-C. Multicritério.

## Strategic management of human resources by means of a tool for organizational performance evaluation

### ABSTRACT

*This study aimed to construct a model of performance evaluation of the strategic management of the Human Resources department of the company Seprol Computers and Systems Ltd.. Thus, we examined the the Multicriteria Methodology of Support to Constructivist Decision, understanding that the complexity of the strategic management of human resources requires a model that takes into account the particularities of the company. The research is characterized as (i) exploration, (ii) a case study, and (iii) qualitative and quantitative. The main results of the research were: (i) identification of the two major dimensions that account for the company's performance in relation to the strategic management of the human resources sector (motivation and productivity), (ii) development of twelve indicators to evaluate performance, (iii) realization that the evaluation of the current situation, which remained at 33 points on a scale, in which "100" represents the good level and "0" represents the neutral level; (iv) elaboration of suggestions for performance improvement, having these implemented successfully, increasing the company's performance to 70 points. It was concluded that the methodology fulfilled the role of assessing the characteristics of the strategic management of the company's human resources.*

**Key words:** Decision Support. Human Resources. Performance Evaluation. MCDA-C. Multicriteria.

## 1. Introdução

A origem da administração estratégica de recursos humanos data do início da década de 1980, nos Estados Unidos. Estudos têm mostrado que esse modo de se pensar em recursos humanos era ainda incipiente no final da década de 1980 e que, mesmo na década seguinte, a maioria das empresas ainda não adotava as práticas da gestão estratégica de recursos humanos recomendadas por pesquisadores da área (LACOMBE; TONELLI, 2001).

Atualmente, percebe-se o aumento do interesse a respeito da literatura pelo tema Gestão Estratégica de Recursos Humanos, conforme pode ser visualizado nos trabalhos de Munyon et al. (2010), Lengnick-Hall et al. (2010), Moon et al. (2010) e Rees e Johari (2010). Entretanto, percebe-se, nos trabalhos apontados, a ausência de instrumentos formalizados para avaliar o desempenho de recursos humanos das organizações.

As pesquisas de gestão estratégica de recursos humanos identificados na literatura abordam aspectos, como: (i) vantagens e desvantagens das abordagens de contratação (MUNYON et al., 2010); (ii) explicações de como as políticas e práticas de recursos humanos podem influenciar atitudes e comportamentos individuais (LEGNICK-HALL et al., 2010); e (iii) sistemática de avaliação de desempenho para classificação de candidatos à promoção, entre outros. Dessa forma, argumenta-se sobre a necessidade de ampliar pesquisas que tenham como foco ferramentas práticas para realizar a gestão estratégica de recursos humanos e, assim, apoiar o gestor nas melhorias que devem ser implementadas. Argumenta-se também que as ferramentas de gestão estratégica de recursos humanos devem buscar gerar conhecimento sobre a singularidade do contexto (ENSSLIN et al., 2010), ou seja, o modelo de avaliação de desempenho deve considerar as particularidades do contexto vivenciado pelo gestor da empresa e não modelos genéricos aplicados a qualquer contexto decisório (LACERDA et al., 2010; LACERDA et al., 2011a; BORTOLUZZI et al., 2011a; RONCHI et al., 2012; TASCA et al., 2012; ROSA et al., 2012; ZAMCOPE et al., 2012; VEGINI et al., 2012; NAGAOKA et al., 2012).

Nesse contexto, apresenta-se a pergunta que orientou esta pesquisa: Quais indicadores devem ser considerados em um modelo que pretende avaliar as particularidades da gestão estratégica de recursos humanos da empresa? Para responder à pergunta de

pesquisa, apresenta-se o objetivo geral deste trabalho: construir um modelo de avaliação de desempenho (AD) para a gestão estratégica do Setor de Recursos Humanos da empresa Seprol Computadores e Sistemas Ltda.

Com a definição do objetivo geral da pesquisa, enumeram-se os objetivos específicos: (i) explicitar os objetivos em relação à gestão estratégica dos recursos humanos que o decisor deseja maximizar; (ii) identificar a relação de causa e efeito entre os objetivos; (iii) organizar os objetivos em uma estrutura hierárquica de valor; (iv) construir escalas ordinais e cardinais dos indicadores identificados; (v) traçar o perfil de desempenho e avaliar os desempenhos local e global; e (vi) criar estratégias para melhorar o desempenho da gestão estratégica de recursos humanos.

Este trabalho se justificou pela contribuição prática do tema, valendo-se da técnica de Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO), com foco na avaliação da gestão estratégica de recursos humanos da empresa.

Por se tratar de um contexto mal estruturado que necessita ser considerado em forma personalizada, em que o gestor necessita de apoio para expandir e organizar seu entendimento para explicitar os objetivos que melhor representem seus valores e preferências, utilizou-se a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C) (ENSSLIN et al., 2010). Além desta Introdução, este artigo apresenta, na seção 2, o Referencial Teórico; na seção 3, a Metodologia da Pesquisa; na seção 4, o Estudo de Caso; e, por fim, as Considerações Finais do trabalho.

## 2. Referencial teórico

Esta seção aborda: (i) avaliação de desempenho organizacional; e (ii) metodologias multicritério de apoio à decisão.

### 2.1. Avaliação de desempenho organizacional

Avaliação de Desempenho Organizacional é o processo de gestão utilizado para construir, fixar e disseminar conhecimentos por meio da identificação, organização, mensuração e integração dos aspectos necessários e suficientes para medir e gerenciar o desempenho dos objetivos estratégicos de determinado contexto da organização (ENSSLIN et al., 2010). Para efeito deste trabalho, o conceito de avaliação de desempenho se restringe a

contextos organizacionais, ou seja, ambientes envolvendo múltiplos atores com diferentes graus de poder, objetivos e interesses não bem conhecidos e usualmente conflitantes (ENSSLIN et al., 2010; BORTOLUZZI et al., 2011b; TEZZA et al., 2010; TASCA et al., 2012; ROSA et al., 2012; NAGAOKA et al., 2012).

Após conceituar Avaliação de Desempenho

Quadro 1 - Elementos essenciais aos sistemas de avaliação de desempenho em periódicos internacionais

Elemento e característica	Autor
-Alinhamento estratégico (relação causa-e-efeito)	Kaplan e Norton (2000), Yeo (2003), Garengo et al. (2005) e Punniyamorthy e Murali (2008)
-Linguagem clara e holística dos objetivos	Kaplan e Norton (2000) e Garengo et al. (2005)
- Consideração de todos os processos e níveis organizacionais	Yeo (2003)
-Visão estratégica da organização (perspectiva futura)	Kaplan e Norton (2000), Tuomela (2005), Garengo et al. (2005), Punniyamorthy e Murali (2008) e Han e Han (2004)
- Sistema de <i>feedback</i> (comunicação)	Tuomela (2005)
- Missão da organização	Punniyamorthy e Murali (2008)
- Objetivos organizacionais	Skrinjar et al. (2008)
-Envolvimento de todos os <i>stakeholders</i> (internos e externos à organização)	Yeo (2003), Han e Han (2004), Garengo et al. (2005) e Skrinjar et al. (2008)
- Medidas financeiras e não financeiras	Kaplan e Norton (2000), Yeo (2003), Tuomela (2005), Garengo et al. (2005) e Punniyamorthy e Murali (2008)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se, no Quadro 1, que um sistema de ADO deve considerar elementos e características como: missão, visão, cultura e estratégia organizacional, objetivos de longo e de curto prazo e comunicação (*feedback*) (KAPLAN; NORTON, 2000; YEO, 2003; TUOMELA, 2005; GARENGO et al., 2005; PUNNIYAMOORTHY; MURALI, 2008).

Percebe-se a preocupação com os aspectos considerados estratégicos, que são diretrizes demandadas pela alta administração, com os aspectos considerados operacionais, que fazem parte do dia a dia dos colaboradores das organizações. Essa ligação entre o que é estratégico com o que é operacional parece ser fundamental em um sistema de ADO. Possibilitar ao gestor uma clara linha de visão que torne possível alinhar os objetivos individuais com os objetivos globais da organização parece ser o dilema a ser resolvido (KAPLAN; NORTON, 2000; YEO, 2003; PUNNIYAMOORTHY; MURALI, 2008).

Além de levar em consideração os aspectos estratégicos e conseguir traduzir a estratégia em objetivos operacionais, é necessário que um processo de comunicação consiga fazer que todos da organização saibam o que realmente se está perseguindo; caso contrário, pode acontecer que uma grande estratégia não tenha sucesso, por falta

Organizacional (ADO), buscou-se discutir os principais elementos que, segundo a literatura, deveriam ser considerados em um sistema de avaliação de desempenho. No Quadro 1 são apresentados os principais elementos encontrados nas pesquisas de ADO em periódicos internacionais.

de um sistema de *feedback* adequado (KAPLAN; NORTON, 2000; TUOMELA, 2005).

Os artigos publicados em periódicos internacionais que foram analisados nesta pesquisa não apresentam divergências entre os autores, ou seja, existe consenso de quais são as características e elementos que devem ser considerados em um sistema de AD. No Quadro 2, apresentam-se os elementos e características da AD encontrados nos artigos publicados em periódicos nacionais.

No Quadro 2, percebe-se que um sistema de ADO – na perspectiva das pesquisas publicadas em periódicos nacionais – deve contemplar vários elementos e características, e muitos deles acabam sendo conflitantes.

As maiores divergências em relação às características e elementos que devem ser considerados em um sistema de AD são: (i) objetividade *versus* subjetividade; (ii) avaliação de aspectos tangíveis *versus* intangíveis; (iii) levar em consideração as particularidades da organização *versus* construir modelos universais; (iv) avaliação qualitativa *versus* quantitativa; (v) uso de medidas financeiras *versus* não financeiras; e (vi) levar em consideração o ambiente interno *versus* ambiente externo.

Quadro 2 - Elementos essenciais aos sistemas de avaliação de desempenho em periódicos nacionais

Elemento e característica	Autor
-Expectativa futura de desempenho	Braga e Marques (2000)
- Subjetividade	Braga e Marques (2000), Wernke e Bornia (2001), Carpes et al. (2006) e Miranda (2006)
- Objetividade	Santos e Casa Nova (2005)
- Objetividade e subjetividade	Perez e Famá (2003)
- Vincular aos diferentes níveis organizacionais	Somensi e Tontini (2001)
-Medidas financeiras e não financeiras	Somensi e Tontini (2001), Wernke e Bornia (2001), Barbosa e Gomes (2002), Martin (2002), Basso e Pace (2003), Kimura e Suen (2003), Pace et al. (2003) e Lima e Ponte (2006)
- Inter-relacionamento entre as medidas	Somensi e Tontini (2001)
- Vínculo com a estratégia	Somensi e Tontini (2001), Basso e Pace (2003), Gerolamo et al. (2003), Kimura e Suen (2003), Pace et al. (2003), Dutra (2005), Carpes et al. (2006) e Lima e Ponte (2006)
- Avaliar ativos intangíveis	Wernke e Bornia (2001), Barbosa e Gomes (2002), Pace et al. (2003) e Antunes e Martins (2007)
-Levar em consideração as particularidades da organização	Dutra (2005) e Carpes et al. (2006)
- Comunicar a todos os níveis organizacionais	Schneider e Neto (2006)
- Sistema de comunicação interna	Martin (2002), Basso e Pace (2003) e Dutra (2005)
- Levar em consideração o ambiente externo	Martin (2002) e Gerolamo et al. (2003)
- Levar em consideração o ambiente interno	Gerolamo et al. (2003)
- Avaliação qualitativa e quantitativa	Gerolamo et al. (2003) e Kimura e Suen (2003)
- Avaliação global de desempenho	Kimura e Suen (2003), Dutra (2005) e Carpes et al. (2006)
- Ativos tangíveis e intangíveis	Perez e Famá (2003)
- Interesses conflitantes	Perez e Famá (2003)
- Traduzir a estratégia em termos operacionais	Goldszmidt e Profeta (2004)
- Posição econômica e financeira	Santos e Casa Nova (2005)
- Múltiplos critérios	Dutra (2005) e Miranda (2006)
- Geração de conhecimento	Dutra (2005)
- Atender aos diferentes <i>stakeholders</i>	Carpes et al. (2006)

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 2.2. Metodologias multicritério de apoio à decisão

Na literatura científica, encontram-se diversas ferramentas/abordagens de avaliação de desempenho multicritério. Entre as ferramentas/abordagens que se destacam, citam-se: (i) Balanced scorecard (BSC); (ii) Data Envelopment Analysis (DEA); (iii) Élimination et Choix Traduisant la Réalité TRI (ELECTRE TRI); (iv) Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ); (v) Multi-attribute Utility Theory (MAUT); (vi) Preference Ranking Method for Enrichment Evaluation (PROMETHEE); (vii) Specific, Measurable, Achievable, Realistic e Time-bound (SMART); (viii) Measuring Attractiveness by a Category Based Evaluation Technique (MACHBETH); (ix) Tomada de Decisão Interativa Multicritério (TODIM); e (x) Multicriteria Decision Aid Constructivist (MCDA-

C) (HELMANN; MARÇAL, 2007; COELHO et al., 2008).

Cada ferramenta/abordagem multicritério apresenta características que as diferenciam entre si. No entanto, todas buscam apoiar o processo de tomada de decisão em ambientes complexos (BORTOLUZZI et al., 2011a).

A maioria das ferramentas multicritérios concentra-se na fase de avaliação do problema, ou seja, apresenta maior ênfase na utilização da abordagem matemática em detrimento da fase de estruturação do problema (ENSSLIN et al., 2010).

A principal diferença entre a metodologia MCDA-C e as metodologias multicritérios tradicionais é que os métodos tradicionais realizam o apoio à decisão a uma fase de formulação do problema e outra de avaliação com pouca participação do decisor com o objetivo de selecionar a melhor alternativa entre aquelas previamente estabelecidas (ENSSLIN et al., 2010). O objetivo das metodologias multicritérios

tradicionais é a escolha da solução ótima entre as alternativas preexistentes e da metodologia MCDA. O principal objetivo é a estruturação do problema, sem se esquecer evidentemente da fase de avaliação e recomendações de melhoria (ENSSLIN et al., 2001; LYRIO et al., 2007; BORTOLUZZI et al., 2010; ENSSLIN et al., 2010; BORTOLUZZI et al., 2011a; MORAES et al., 2010; LACERDA et al., 2010; LACERDA et al., 2011b; GRZEBIELUCKAS et al., 2011; ROSA et al., 2012).

A MCDA-C encontra suas mais remotas origens há mais de dois séculos. Contudo, sua consolidação como instrumento científico de gestão ocorre somente a partir da década de 1980 com os trabalhos de Roy (1996) e Landry (1995), ao definirem os limites da objetividade dos processos de apoio à decisão; de Skinner (1986) e Keeney (1992), ao reconhecerem que os atributos (objetivos, critérios) são específicos ao decisor em cada contexto; e de Bana e Costa (1993), ao explicitarem as convicções da MCDA, entre outros. A MCDA-C surge como uma ramificação da MCDA tradicional para apoiar os decisores em contextos complexos, conflituosos e incertos, em que se reconheçam os limites da objetividade, como proposto por Roy (1996), e a necessidade de apoiar o gestor em seu processo de expandir o entendimento do contexto (ENSSLIN et al., 2010).

Dessa forma, escolheu-se a metodologia MCDA-C devido à convicção de que a metodologia se adapta aos propósitos deste trabalho. Cabe salientar que o principal propósito é apoiar o decisor da empresa na gestão estratégica de recursos humanos, e para isso a fase de estruturação é vista neste trabalho e para o contexto da empresa como a fase mais relevante do processo, sem se esquecer da fase de avaliação e recomendações de melhoria.

### 3. Metodologia da pesquisa

Esta seção tem o objetivo de apresentar: (i) o enquadramento metodológico da pesquisa; e (ii) os procedimentos para a construção do modelo.

#### 3.1. Enquadramento metodológico

Este estudo se caracteriza como exploratório, pois busca aprofundar o conhecimento sobre as variáveis que impactam no desempenho da empresa em relação à gestão estratégica de recursos humanos (GIL, 1999).

O estudo é caracterizado como estudo de

caso na Seprol Computadores e Sistemas Ltda., e o estudo de caso permite uma investigação que preserva as características da organização em funcionamento (YIN, 2005).

Em relação à coleta de dados, a pesquisa fez uso de dados primários e de dados secundários. Dados primários porque foram colhidos diretamente em campo, por meio de entrevistas (RICHARDSON, 2008), e os pesquisadores realizaram diversas visitas à empresa, com o objetivo de entrevistar os gestores em todas as fases da estruturação do modelo de avaliação. Dados secundários, pois se utilizou do planejamento estratégico da empresa e de demais documentos internos.

No que se refere à abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, principalmente na fase de estruturação do modelo; e quantitativa, sobretudo na fase de avaliação. O instrumento de intervenção escolhido para construção do modelo foi a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), tendo por base as convicções e valores dos envolvidos no processo.

#### 3.2. Procedimentos para a construção do modelo

A metodologia divide-se em três fases principais: (i) fase da estruturação; (ii) fase da avaliação; e (iii) fase da elaboração de recomendações.

A fase de estruturação inicia-se pela contextualização que tem por objetivo identificar o contexto decisório em que são apresentados os atores, ou seja, aqueles que participam, direta ou indiretamente, do processo que realiza a gestão. Os atores desse processo são: o decisor, o facilitador, os intervenientes e os agidos. Na sequência, deve-se definir o rótulo para o problema que consiste em elaborar o seu enunciado e conter o foco principal do trabalho, indicando o propósito a ser atingido, e finalmente deve ser construído um sumário que contenha as seguintes informações: (i) Qual o problema; (ii) Justificar a importância do problema; (iii) Qual o objetivo do trabalho; (iv) O que se propõe fazer para alcançar o objetivo e solucionar o problema; e (v) O que espera obter ao final do trabalho. Esse conjunto de informações constituiu a primeira etapa da fase de Estruturação da metodologia MCDA-C, denominada “Abordagem soft” ou “Contextualização” (DUTRA, 2005; CARPES et al., 2006; DUTRA et al., 2008; AZEVEDO et al., 2011; BORTOLUZZI et al., 2011c; TASCA et al., 2012).

Na sequência, busca-se elaborar a estrutura hierárquica de valor. Nessa etapa, o facilitador encoraja o decisor a falar abertamente sobre o contexto. A partir dela, o facilitador extrai um conjunto de informações correspondentes às preocupações e valores do decisor e às propriedades do contexto. Denominam-se Elementos Primários de Avaliação – EPAs essas informações, que representam os aspectos julgados pelo decisor como essenciais e fazem parte do conjunto de elementos que fundamentam as dimensões que ele tem em conta ao avaliar o contexto. Estão, porém, ainda em forma demasiadamente resumida. A próxima etapa consiste, então, em expandir essas informações para transformá-las em conceitos. Isso é realizado incentivando o decisor para que fale sobre qual a direção de preferência que ele busca com cada um dos EPAs, assim como que fale sobre qual a consequência de não alcançar tal propósito. Tem-se, agora, um conjunto imenso de informações na forma de direções de preferência buscadas no contexto. Essas informações são, agora, agrupadas por conteúdo ou área de preocupação (ENSSLIN et al., 2001). Cada área de preocupação é, então, composta por um conjunto de conceitos. Para expandir seu entendimento para cada uma dessas informações é construído um mapa cognitivo (EDEN et al., 1988). Cada mapa é, então, desmembrado em seus clusters constituintes, e esta estrutura é transformada em uma Estrutura Hierárquica de Valor (ENSSLIN et al., 2010; LACERDA et al., 2010; LACERDA et al., 2011b; BORTOLUZZI et al., 2011a; RONCHI et al., 2012; TASCA et al., 2012; ZAMCOPE et al., 2012; VEGINI et al., 2012; NAGAOKA et al., 2012).

A Estrutura Hierárquica de Valor representa, em sua parte superior, os objetivos estratégicos ou as dimensões estratégicas do decisor para o contexto que na metodologia MCDA-C são denominados Pontos de Vista Fundamentais - PVF. Suas ramificações inferiores explicam quais funções táticas e, mais abaixo, quais atividades operacionais explicam os objetivos estratégicos (ENSSLIN et al., 2001; IGARASHI et al., 2007; GIFFHORN et al., 2009; ROSA et al., 2010; GALLON et al., 2011; RONCHI et al., 2012; ENSSLIN et al., 2012).

Falta medir, e isso é realizado nesta etapa. Os mapas cognitivos em seus conceitos mais meios fornecem a informação de qual propriedade do contexto se deve medir seu desempenho (BANA et al., 1999). Com o propósito de explicitar as preferências do decisor, nesta escala ordinal construída devem-se, agora, especificar os níveis de referência. O nível inferior será denotado por

Neutro e o superior, por Bom (ENSSLIN et al., 2000). Com essa informação, encerra-se o processo de construção do entendimento qualitativo na metodologia MCDA-C. O aperfeiçoamento do conhecimento agora ocorrerá pela introdução de mais informações que lhe deem maior acuracidade ou precisão, e para isso é preciso transformar o conhecimento ordinal obtido em cardinal (ENSSLIN et al., 2001; ENSSLIN et al., 2004; ENSSLIN et al., 2008; ENSSLIN et al., 2010; ROSA et al., 2012).

A etapa seguinte da Metodologia MCDA-C consiste em transformar as escalas ordinais dos descritores em escalas cardinais. A transformação requer que o decisor forneça a diferença de atratividade entre todos os níveis do descritor. A escala numérica que atender a todas as diferenças de atratividade é uma possível função de valor para o agora critério ou ponto de vista. Com o propósito de tornar as funções de valor comparáveis, o nível Neutro de cada critério recebe a pontuação zero e o nível Bom, a pontuação 100. As taxas de compensação são obtidas pela contribuição do ponto de vista ao passar de seu nível Neutro para o nível Bom. Essa informação permite explicitar o modelo matemático que mensura local e globalmente a performance da situação atual do problema e, ou, suas variantes (ENSSLIN et al., 2000; ENSSLIN et al., 2008; ENSSLIN et al., 2001; DUTRA et al., 2009; ROSA et al., 2012).

O conhecimento construído permite, agora, visualizar numérica e graficamente o perfil da situação atual e das consequências de ações para promover seu aperfeiçoamento. O modelo construído pela metodologia MCDA-C torna possível uma avaliação explícita e fundamentada, evidenciando-se as potencialidades e as fraquezas e, com isso, as oportunidades para seu aperfeiçoamento (ENSSLIN et al., 2001; LACERDA et al., 2010; ENSSLIN et al., 2010; TASCA et al., 2011b; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012; ROSA et al., 2012).

O conhecimento gerado permite ao decisor visualizar gráfica e numericamente em cada critério se a performance é “excelente”, “normal” ou “comprometedora”. Por sua vez, a escala fornece informações sobre quais as performances superiores à atual. Com isso e o conhecimento adicional do decisor sobre o contexto, ele poderá identificar ações para melhorar e prever em que nível o contexto ficará caso seja implementada. O modelo, então, informará qual a contribuição no critério e no contexto global. Dessa forma, poderão ser geradas múltiplas ações e ordenadas por ordem de

contribuição. Essa fase é denominada fase de recomendações (ZORZI; ENSSLIN, 2007; BORTOLUZZI et al., 2010; BORTOLUZZI et al., 2011b; ZAMCOPE et al., 2012; VEGINI et al., 2012).

A próxima seção objetiva demonstrar os resultados da pesquisa, o estudo de caso na Seprol Computadores e os Sistemas Ltda.

## 4. Estudo de caso

O estudo de caso foi construído levando-se em consideração as etapas e passos da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C): (i) fase de estruturação; (ii) fase de avaliação; e (iii) fase de elaboração de recomendações.

### 4.1. Fase da estruturação

#### 4.1.1. Contextualização

O pesquisador iniciou realizando encontros com o responsável pela área de Recursos Humanos da empresa Seprol Computadores e Sistemas Ltda. A organização desejava um processo que lhe permitisse realizar a gestão estratégica da área de Recursos Humanos de forma clara, fundamentada e participativa, segundo a percepção do Diretor de Recursos Humanos da empresa. As entrevistas que se sucederam evidenciaram o que se segue:

Quadro 3 - Atores envolvidos com o problema de desempenho da área de Recursos Humanos da empresa

Decisor	Diretor de Recursos Humanos da empresa
Intervenientes	Demais diretores da empresa
Facilitador	Autores do trabalho
Agidos	Colaboradores

Fonte: Dados da pesquisa.

#### Rótulo

Gestão Estratégica do Setor de Recursos

Quadro 4 - Exemplos de Elementos Primários de Avaliação (EPAs)

1 - Produtividade, retenção e satisfação de funcionários incluindo índice de <i>turn-over</i> .	6 - Problemas de comunicação e mau uso das ferramentas internas.
2 - Investimentos em recursos humanos e de ativos para o desenvolvimento técnico.	7 - Sistema de gestão vulnerável e mal aplicado.
3 - Medir a performance por vendedor.	8 - Distribuição dos resultados.
4 - Estabelecer meta para cada funcionário e mensurar a sua performance.	9 - Certificações.
5 - Pessoal qualificado na área financeira para treinamento.	10 - Atendimento ao consumidor (pós-venda).

Fonte: Dados da pesquisa.

Humanos da Empresa Seprol computadores e Sistemas Ltda.

## Sumário

O responsável pela área de Recursos Humanos deseja melhorar a performance segundo sua percepção, mas não tem claro como explicitar esse conhecimento. Esse entendimento é importante para ser consistente em suas decisões e ações; disseminar o conhecimento daquilo que é importante; e poder evidenciar os bons e os maus resultados. Desenvolver o conhecimento do decisor e explicitá-lo na forma de um modelo é o objetivo do decisor. Dadas as complexidades do contexto, os múltiplos atores com poderes e habilidades distintas e os interesse conflitantes dos envolvidos, será utilizada a metodologia MCDA-C.

Como resultado, espera-se construir um conhecimento que permita ter claramente definido o que é importante com escalas para medir seu desempenho e taxas que permitam estabelecer uma ordem de contribuição e evidenciem as potencialidades e as fraquezas.

### 4.1.2. Estrutura Hierárquica de Valor

Uma vez legitimada a contextualização, prosseguiu-se o processo de entrevistas abertas com o decisor, e foram gerados 20 EPAs.

Solicitou-se que o decisor identificasse as preocupações inerentes à área de Recursos Humanos da empresa. Buscou-se na entrevista motivar o decisor a falar sobre todos os aspectos que acreditava ser importante e não deveria se preocupar com a redundância. Desse processo, pelas entrevistas com o decisor e pela análise do planejamento estratégico da empresa, surgiram 20 Elementos Primários de Avaliação (EPAs).

Dessa forma, seguem, no Quadro 4, alguns Elementos Primários de Avaliação (EPAs) identificados nesta etapa.

Na sequência, foram elaborados em conjunto com o decisor os conceitos orientados à ação. Nesse processo, cada EPA passa por uma expansão do conhecimento sobre a preocupação anteriormente elencada no sentido de identificar a direção de preferência de cada EPA e seu oposto psicológico. Cada EPA foi discutido com o decisor com o objetivo de construir conhecimento sobre quais aspectos deveriam ser considerados em um

modelo de avaliação de desempenho da área de Recursos Humanos da empresa.

Os conceitos foram obtidos por entrevistas feitas com o decisor, sendo solicitado ao decisor falar detalhadamente sobre cada EPA. Seguem, no Quadro 5, exemplos de conceitos orientados à ação, em que a reticência (...) deve ser lida como “ao invés de” e corresponde ao oposto psicológico.

Quadro 5 - Exemplos de conceitos orientados à ação

1 - Ter processos para monitorar a produtividade dos funcionários ... fazer análises subjetivas.
2 - Ter processo para identificar o índice de rotatividade ( <i>turn-over</i> ) ... desconhecer.
3 - Ter processo de avaliação de desempenho de cada funcionário ... funcionário não saber em que é avaliado.
4 - Garantir a qualificação dos funcionários da empresa em cada cargo ... restringir-se a alguns cargos.
5 - Ter processo de comunicação interna ... desperdiçar negócios.
6 - Assegurar que os funcionários façam a utilização das ferramentas internas de maneira adequada ... mau uso das ferramentas internas.
7 - Ter processo para assegurar que cargos sejam ocupados por profissionais com perfil para a função ... usar familiares.
8 - Ter processo para desenvolver o nível de satisfação dos funcionários ... deixar de investir no funcionário.
9 - Promover a motivação dos funcionários por meio da distribuição de resultados ... ter funcionários desmotivados.
10 - Ter sistema de comunicação interna personalizado ... ter relatórios padrões que não atendam às necessidades específicas de algum interessado.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em seguida, identificados os EPAs da construção dos conceitos orientados à ação, compreenderam-se melhor as preocupações do decisor em relação aos aspectos que causam impacto no desempenho. Assim foi possível, em conjunto com o decisor, elaborar as áreas de preocupação. Seguem, na Figura 1, as áreas de preocupações para a área de Recursos Humanos.

Motivação e Produtividade. Com a identificação dos Elementos Primários de Avaliação, da elaboração dos conceitos orientados à ação e do agrupamento dos conceitos, é possível iniciar a próxima fase do processo de estruturação do modelo de avaliação de desempenho, ou seja, a construção dos Mapas de Relações Meios-Fins e da Árvore de Pontos de Vista Fundamentais.

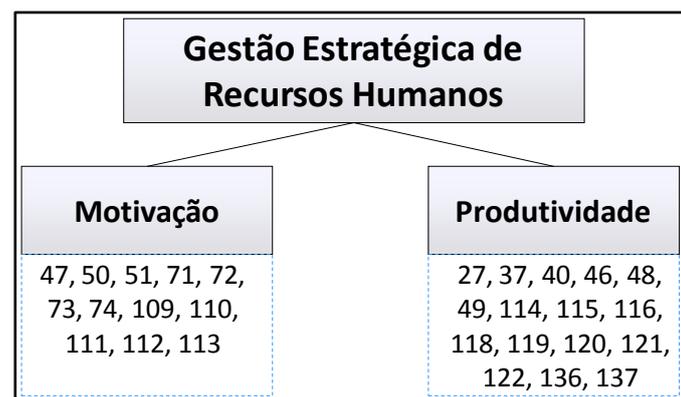


Figura 1 - Agrupamentos dos conceitos em Áreas de Preocupação nos PVFs da área de Recursos Humanos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que a gestão estratégica de recursos humanos é respondida por duas dimensões:

Essa etapa da Fase de Estruturação consiste em elaborar os Mapas de Relações Meios-Fins e, em seguida, agrupá-los em *clusters*. Os Mapas são elaborados tendo em sua base os conceitos Meios, que também podem ser chamados de preocupações operacionais e, conforme se vai chegando ao topo do Mapa, encontram-se os conceitos Fins, que também poderiam ser chamados de Preocupações Estratégicas. Na Figura 2, apresenta-se o mapa da dimensão ou da área de preocupação “Produtividade”

Percebe-se que o mapa da dimensão “Produtividade” é respondido por três *clusters*: o primeiro relacionado aos aspectos de “Monitoramento”; o segundo aos aspectos de “Ferramentas” e o último aos aspectos de “Capacitação”.

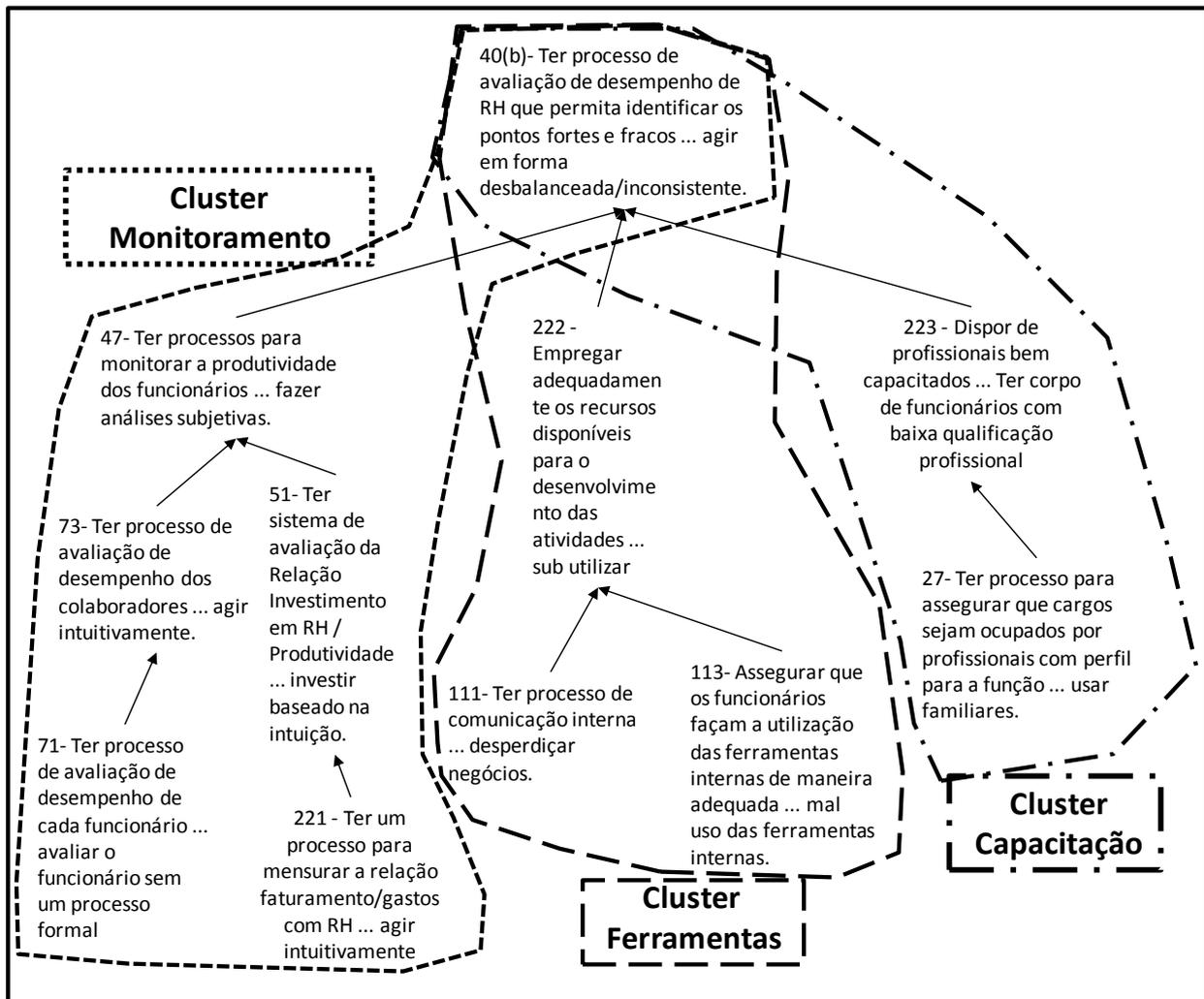


Figura 2 - Mapa de relações Meios-Fins da dimensão Produtividade.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do Mapa de Relações Meios-Fins é possível passar para a próxima fase de estruturação, ou seja, a construção da Estrutura Hierárquica de Valor e, também, a construção dos Descritores.

Nessa etapa da Fase de Estruturação, foi feita a transição do Mapa de Relações Meios-Fins para a Estrutura Hierárquica de Valor e construção dos Descritores. Ressalta-se que os descritores e também os níveis de impacto a eles associados são construídos com base nas informações contidas nos Mapas de Relações Meios-Fins. A parte final dos conceitos (após as reticências) ajuda a definir o nível de impacto mais baixo de um descritor, enquanto a parte inicial dos conceitos (antes das reticências) ajuda a definir o que o decisor entende pelo nível de excelência. Demonstram-se, na Figura 3, a estrutura hierárquica de valor e os descritores para o PVF “Produtividade”:

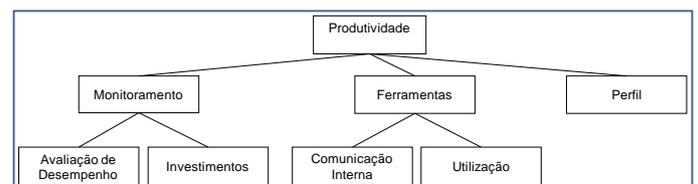


Figura 3 - Estrutura hierárquica de valor para o PVF “Produtividade”.

Fonte: Dados da pesquisa.

### 4.1.3. Construção dos Descritores

Uma vez explicitados os PVEs que compõem o PVF-Imagem, foi dado início à construção dos descritores. Para construir os descritores, buscaram-se informações no mapa-cognitivo da Figura 2: Mapa de Relações Meios-Fins do PVF Produtividade. Como resultado, emergiram os descritores apresentados na Figura 4: Estrutura Hierárquica de Valor e Descritores do PVF “Produtividade”. Nessa representação já foram incorporados os níveis Neutro e Bom.

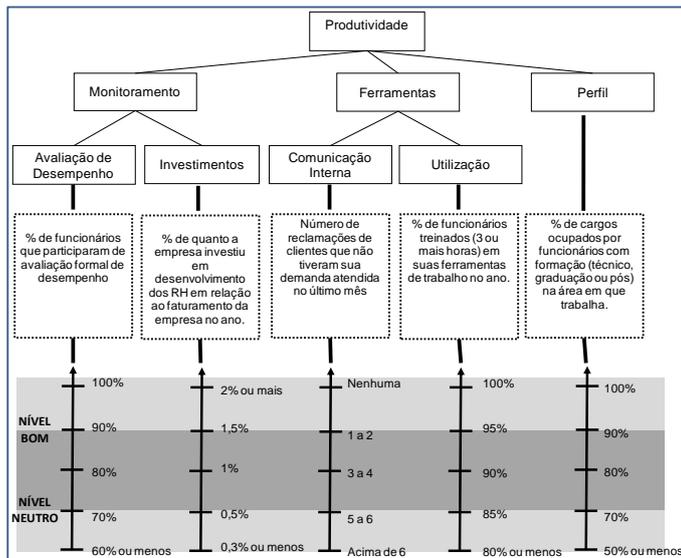


Figura 4 - Estrutura hierárquica de valor e descritores do PVF "Produtividade".

Fonte: Dados da pesquisa.

## 4.2. Fase da avaliação

### 4.2.1. Transformação dos descritores em funções de valor e determinação das taxas de compensação

A Fase de Avaliação é composta pela realização das seguintes etapas: (i) construção das Funções de Valor de cada Ponto de Vista Elementar

(PVE); (ii) determinação das Taxas de Substituição; e (iii) realização da Avaliação Global e Perfil de Impacto do *status quo*.

### Funções de Valor

Esta primeira etapa consiste em transformar as escalas ordinais em escalas cardinais, ou seja, identificar por meio do julgamento dos decisores a diferença de atratividade entre os níveis dos descritores. Essa etapa realiza-se com a ajuda do *software Macbeth*, em que se constrói uma função de valor para cada descritor. Salienta-se que as funções de valor são estabelecidas com base nos níveis de ancoragem, sendo o nível Bom ancorado em 100 pontos e o nível Neutro, em 0. Dessa forma, os níveis "Bom" e "Neutro" terão o mesmo grau de atratividade para todos os descritores e igual pontuação numérica para todas as funções de valor. Com a finalidade de ilustrar o processo de transformação das escalas ordinais em escalas cardinais, escolheu-se o descritor "Investimentos", conforme mostrado na Figura 5.

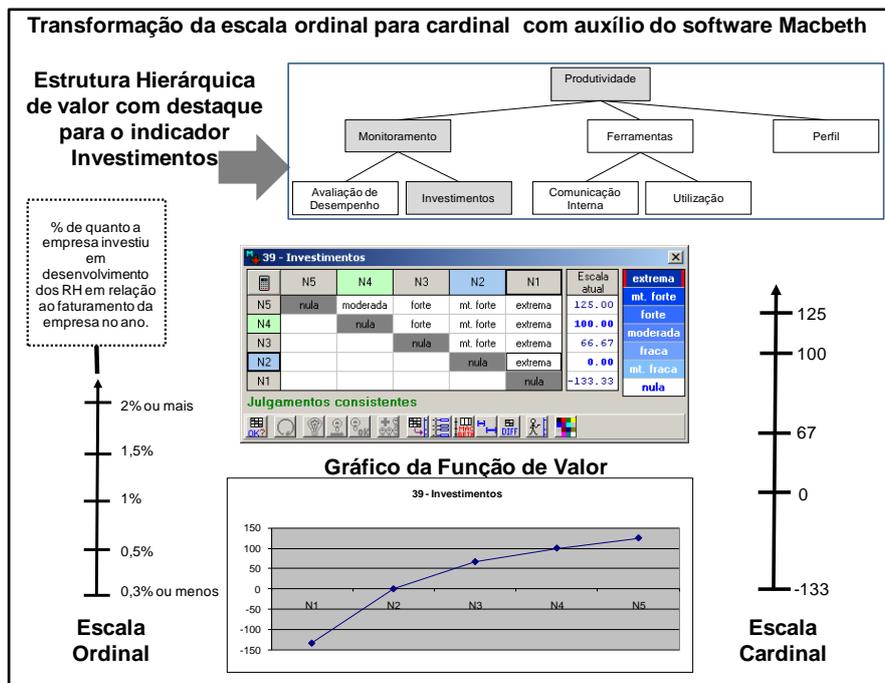


Figura 5 - Ilustração da transformação da escala ordinal em escala cardinal

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da identificação das escalas cardinais, o decisor possui o entendimento da diferença de atratividade entre passar de um nível

de impacto a outro em cada indicador de desempenho. Entretanto, somente essas informações não são suficientes para se realizar a Avaliação Global de Desempenho. Dessa forma, buscou-se definir as Taxas de Substituições por meio da percepção do decisor, conforme abordado a seguir.

### Taxas de Substituição

As Taxas de Substituição irão permitir a agregação aditiva dos critérios (Função de Valor), possibilitando a Avaliação Global de Desempenho da gestão estratégica de recursos humanos da empresa. Para calcular as Taxas de Substituições, criam-se ações potenciais fictícias que representam a contribuição da passagem do nível Neutro para a do nível Bom, em cada um dos critérios que se desejam determinar as taxas, bem como a ação de referência com desempenho Neutro em todos os pontos de vista, conforme apresentado na Figura 6:

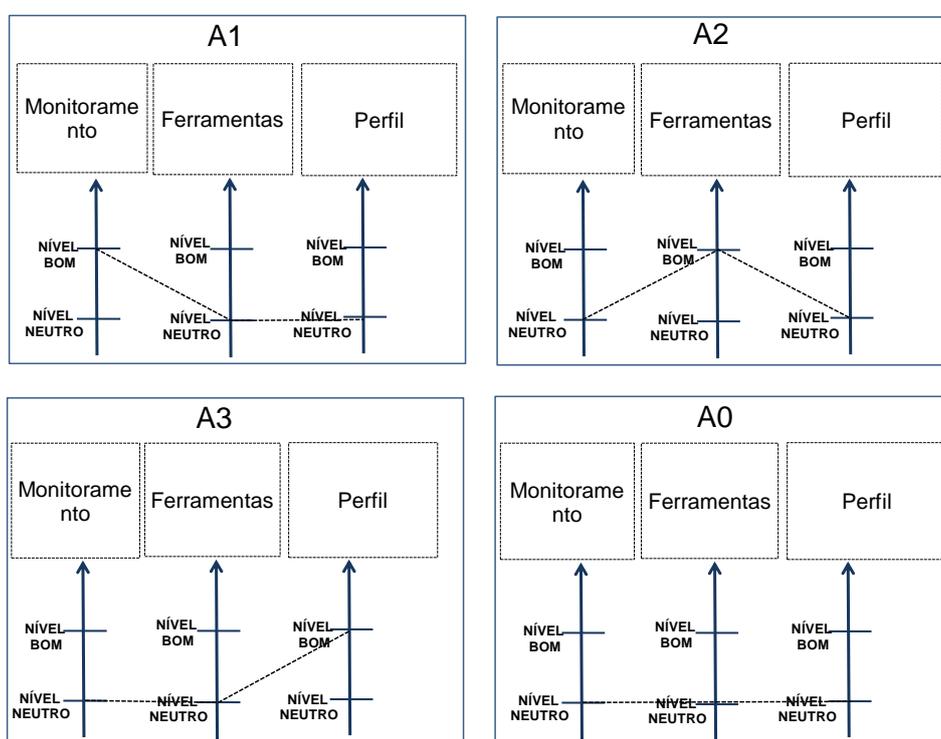


Figura 6 - Alternativas potenciais para determinar as taxas de substituição com a indicação dos respectivos níveis Bom e Neutro

Fonte: Dados da pesquisa.

O primeiro passo para calcular as taxas de substituição consiste em hierarquizar as alternativas por meio da matriz de Roberts (1979), que consiste em solicitar ao decisor a preferência entre as alternativas. Esse procedimento pode ser verificado na Figura 7.

	A1	A2	A3	A0	SOMA	ORDEM
A1		1	1	1	3	1°
A2	0		1	1	2	2°
A3	0	0		1	1	3°
A0	0	0	0		0	4°

Figura 7 - Matriz de Roberts da comparação das alternativas representando a contribuição de passar do nível

Neutro para o nível Bom em cada ponto de vista considerado.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na sequência, inserem-se as informações relacionadas na hierarquização realizada anteriormente e solicita-se ao decisor o julgamento par a par das ações potenciais. Esse procedimento pode ser verificado na Figura 8.

	A1	A2	A3	A0	ESCALA ATUAL
A1		fraca	fraca	extrema, muito forte, fraca	57.00
A2			muito fraca	extrema, muito forte, fraca	29.00
A3				extrema, muito forte, fraca	14.00
A0					0.00

Figura 8 - Taxas de substituição geradas pelo software M-MACBETH da comparação da diferença de atratividade entre as alternativas.

Fonte: Dados da pesquisa.

Esse procedimento foi realizado com todo o modelo de avaliação de desempenho, em que, como resultado desses julgamentos, se obtiveram as Taxas de Substituições que refletem as percepções e valores do decisor. A Figura 9 apresenta o modelo de avaliação do PVF “Produtividade” com taxas de substituição e perfil do *status quo*.

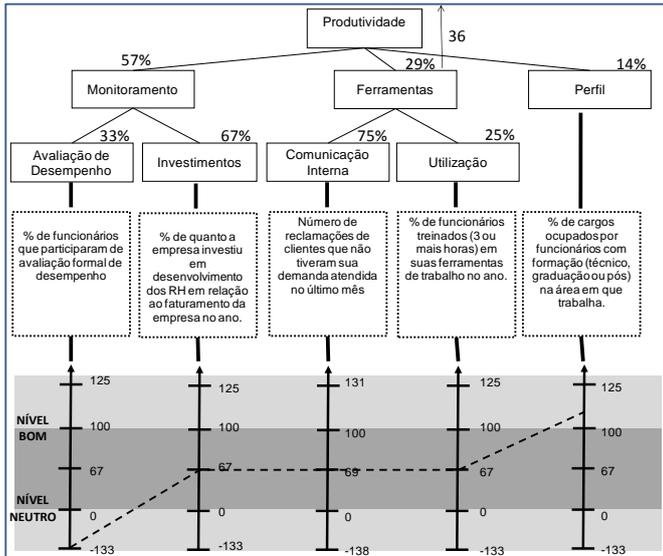


Figura 9 - Estrutura hierárquica de valor e o comportamento gráfico do *Status Quo* do PVF Produtividade.

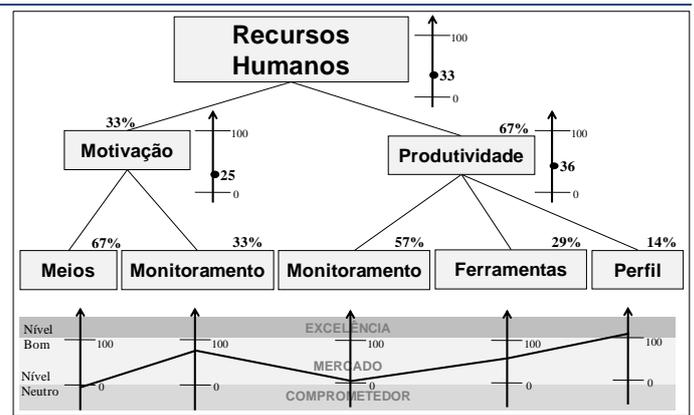
Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.2.2. Diagnóstico ou Perfil da Situação Atual – SQ

##### Avaliação Global, Perfil de Impacto e Avaliação do *Status Quo*

A situação atual apresentou uma performance de 33 pontos para a escala construída e, portanto, foi considerada como competitiva, segundo a percepção do decisor. A avaliação e representação gráfica estão apresentadas na Figura 10.

Essa figura evidencia, dessa forma, as consequências da situação atual naqueles aspectos julgados pelo decisor como necessários e suficientes para avaliar a atuação da empresa em relação ao Setor de Recursos Humanos.



Legenda: — Perfil atual (*status quo*)

Figura 10 - Perfil de impacto do *status quo*.

Fonte: Dados da pesquisa.

Apresentam-se, na Figura 10, a avaliação de desempenho atual da área de Recursos Humanos da empresa Seprol Computadores e Sistemas Ltda. e, também, o Perfil de Impacto do *status quo*.

A avaliação global de 33 pontos é formada pela soma de cada PVF. Dessa forma, a equação global do modelo dos PVFs é demonstrada na equação 1.

$$V(\alpha) = 0,2211 * V_{PVF1}(\alpha) + 0,1089 * V_{PVF2}(\alpha) + 0,3819 * V_{PVF3}(\alpha) + 0,1943 * V_{PVF4}(\alpha) + 0,0938 * V_{PVF5}(\alpha)$$

Equação 1 - Equação para Avaliação Global de Desempenho de uma alternativa genérica  $\alpha$

Fonte: Dados da pesquisa.

Nessa equação, as constantes são o resultado do produto das taxas da cadeia ascendente, isto é, o primeiro valor 0,2211 corresponde a  $0,67 * 0,33$ , e assim sucessivamente.

Assim, para cada PVF, ter-se-á um modelo na forma da equação 2.

$$V_{PVF_k}(a) = \sum_{i=1}^{n_k} w_{i,k} \bullet v_{i,k}(a)$$

Equação 2 - Equação genérica para Avaliação Global de Desempenho

Fonte: Dados da pesquisa.

em que:

$V_{PVF_k}(a)$ : valor global da ação  $a$  do  $PVF_k$ , para  $k = 1, \dots, m$ ;

$v_{i,k}(a)$ : valor parcial da ação  $a$  no critério  $i$ ,  $i = 1, \dots, n$ , do  $PVF_k$ , para  $k = 1, \dots, m$ ;

$a$ : ação;

$w_{i,k}$ : taxas de substituição do critério  $i$ ,  $i = 1, \dots, n$ , do

PVF<sub>k</sub>, para k = 1, ... m;  
 n<sub>k</sub>: número de critérios do PVF<sub>k</sub>, para k = 1, ... m; e  
 m: número de PVFs do modelo.

Para o PVF<sub>3</sub> utilizado nas ilustrações, ter-se-ia:

$$V_{PVF_1}(\alpha) = 0,57 \{ 0,33 * V_{Avaliação\ de\ Desempenho} + 0,67 * V_{Investimentos} \} + 0,29 \{ 0,75 * V_{Comunicação\ Interna} + 0,25 * V_{Utilização} \} + 0,14 * V_{Perfil}$$

Equação 3 - Ilustração de equação para o Ponto de Vista Fundamental (PVF) 1

Fonte: Dados da pesquisa.

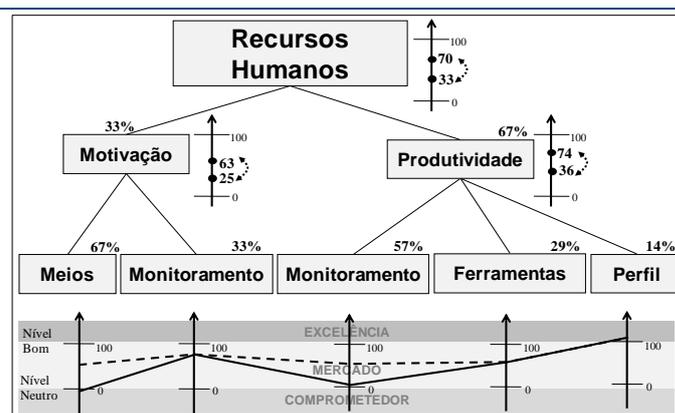
Concluída a Fase de Avaliação, parte-se para a Fase de Recomendações.

### 4.3. Fase de recomendações

A Fase de Recomendação permite construir estratégias que possibilitem melhorar o desempenho da empresa. Nesse sentido, por meio da interação entre decisor e facilitador e pela leitura do *status quo* elaborado na Fase de Avaliação, decidiu-se criar estratégias que possibilitem elevar o desempenho da área de recursos humanos da empresa.

Nesse contexto, identificaram-se os objetivos táticos (gerenciais) e os objetivos operacionais que estão com desempenho abaixo do nível Neutro e também aqueles em que o desempenho está no nível de mercado, mas que o decisor entende que deveriam ser elaboradas estratégias de melhoria. Buscou-se também priorizar os objetivos com maior contribuição no desempenho global, por meio das taxas de compensação.

Com o sucesso da implementação da estratégia, a empresa Seprol Computadores e Sistemas Ltda. teria melhor desempenho na área de Recursos Humanos, em que o desempenho global passaria de 33 pontos para 70 pontos, como pode ser visualizado na Figura 11.



Legenda:

— Perfil atual (*status quo*)

- - - Desempenho com a implantação da estratégia

Figura 11 - Perfil de impacto do *status quo* da área de recursos humanos e perfil de impacto após a implantação da estratégia.

Fonte: Dados da pesquisa.

Usa-se o modelo de avaliação de desempenho para elaborar estratégias de melhoria e elaborar recomendações para que a empresa possa conseguir desempenho superior. Isso pode ser realizado de várias formas, como: (i) identificar o desempenho de cada indicador para conhecer o desempenho específico em determinada variável; (ii) estabelecer estratégias diferentes para identificar o impacto na avaliação global de desempenho; (iii) analisar a relação custo *versus* benefício na implementação de uma estratégia; (iv) estabelecer prioridades nas estratégias e ações que se pretende implementar por meio dos objetivos com maior grau de contribuição (taxas de compensação); e (v) avaliar o desempenho em cada nível (estratégico, tático e operacional).

#### 4.3.1. Análise do resultado do estudo de caso em relação aos elementos de ADO

Nesta seção, analisa-se o resultado do estudo de caso em relação aos elementos de avaliação de desempenho encontrados nas pesquisas publicadas em periódicos nacionais e internacionais.

O objetivo principal é identificar se a ferramenta utilizada neste trabalho consegue atender aos elementos de avaliação de desempenho preconizados na literatura. Dessa forma, apresentam-se no Quadro 6, na primeira coluna, os elementos de avaliação de desempenho organizacional encontrados na literatura e, na segunda coluna, em quais etapas da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão esses elementos são considerados.

Argumenta-se que a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista atende integralmente a todos os elementos de Avaliação de Desempenho Organizacional preconizada na literatura. Dessa forma, pode-se concluir que a ferramenta utilizada neste trabalho é completa, ou seja, trata-se de ferramenta de Avaliação de Desempenho Organizacional robusta para atender aos anseios do decisor e dos demais atores envolvidos no processo e, também, para fazer

frente a um contexto de rápidas mudanças organizacionais.

Quadro 6 - Cotejamento entre os elementos de AD em relação ao resultado da pesquisa

Elemento	Em que fase (etapa) a MCDA-C atende aos elementos
<b>Publicação internacional</b>	
-Alinhamento estratégico (relação causa-e-efeito)	Fase de estruturação: mapas de relações meios-fins; estrutura hierárquica de valor
-Linguagem clara e holística dos objetivos	Fase de estruturação: mapas de relações meios-fins Estrutura hierárquica de valor e descritores
- Consideração de todos os processos e níveis organizacionais	Fase de estruturação: Elementos Primários de Avaliação (EPAs) e Conceitos; Mapas de relações meios-fins; e Estrutura hierárquica de Valor
-Visão estratégica da organização (perspectiva futura)	Na parte superior dos mapas de relações meios-fins e na parte superior da estrutura hierárquica de valor e na fase de recomendações
- Sistema de <i>feedback</i> (comunicação)	Estrutura hierárquica de valor, descritores locais, avaliação global de desempenho, perfil de impacto
- Missão da organização	Toda fase de estruturação
- Objetivos organizacionais	Toda fase de estruturação
-Envolvimento de todos os <i>stakeholders</i> (internos e externos à organização)	Na contextualização do modelo, quando se definem os atores
<b>Publicação nacional</b>	
-Expectativa futura de desempenho	Fase de recomendações
- Subjetividade	Fase de estruturação: identificação dos EPAs; construção dos mapas de relações meios-fins. Fase de avaliação: funções de valor e taxas de substituição
- Objetividade	Fase de avaliação, em relação à medição do desempenho por meio do descritor
- Objetividade e subjetividade	Construção do modelo considera a objetividade e a subjetividade
- Vincular aos diferentes níveis organizacionais	Fase de estruturação: principalmente nos mapas de relações meios-fins e na estrutura hierárquica de valor
- Inter-relacionamento entre os indicadores	Fase de avaliação: Avaliação Global de Desempenho e perfil de impacto
- Vínculo com a estratégia	Fase de estruturação: identificação dos EPAs e conceitos; Mapas de relações meios-fins e Estrutura hierárquica de valor. Fase de avaliação: avaliação global e perfil de impacto e também na fase de recomendações
- Avaliar ativos intangíveis	O modelo avalia ativos intangíveis (por exemplo, o modelo desenvolvido nesse trabalho identificou e avaliou 95 aspectos intangíveis)
- Levar em consideração as particularidades da organização	A ferramenta leva em consideração as particularidades da organização durante todo o processo de estruturação, avaliação e recomendações
- Comunicar a todos os níveis organizacionais	Fase de estruturação: Estrutura hierárquica de valor e descritores. Fase de avaliação: Avaliação local, global e perfil de impacto. E também na fase de recomendações
- Sistema de comunicação interna	Fase de estruturação: Estrutura hierárquica de valor e descritores. Fase de avaliação: Avaliação local, global e perfil de impacto. E também na fase de recomendações
- Levar em consideração o ambiente externo	Fase de estruturação: contexto do problema, diferentes atores; identificação dos EPAs e conceitos; mapas de relações meios-fins
- Levar em consideração o ambiente interno	Fase de estruturação: contexto do problema, diferentes atores; identificação dos EPAs e conceitos; mapas de relações meios-fins
- Avaliações qualitativa e quantitativa	Fase de estruturação: identificação dos EPAs e conceitos; mapas de relações meios-fins e estrutura hierárquica de valor e descritores. Fase de avaliação: avaliação global e perfil de

Elemento	Em que fase (etapa) a MCDA-C atende aos elementos
	impacto
- Avaliação global de desempenho	A metodologia chega à avaliação global por meio das taxas de compensação e da função de valor
- Ativos tangíveis e intangíveis	O modelo avalia aspectos tangíveis e intangíveis (por exemplo, o modelo desenvolvido neste trabalho identificou e avaliou 95 aspectos intangíveis e 51 tangíveis)
- Interesses conflitantes	A ferramenta busca intermediar os conflitos de interesse, por meio da construção do conhecimento nos atores envolvidos e pelo uso do modelo desenvolvido
- Múltiplos critérios	A ferramenta leva em consideração múltiplos critérios (por exemplo, o modelo desenvolvido neste trabalho chegou a 146 critérios de avaliação)
- Geração de conhecimento	Em todas as fases do modelo. Esta é a principal contribuição da ferramenta
- Atender aos diferentes <i>stakeholders</i>	Fase de estruturação

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5. Considerações finais

Este artigo teve como preocupação principal responder a esta pergunta de pesquisa: Quais indicadores devem ser considerados em um modelo que pretende avaliar as particularidades da gestão estratégica de recursos humanos da empresa? A pergunta foi respondida à medida que se identificaram 12 indicadores de desempenho para avaliar a gestão estratégica de recursos humanos da empresa Seprol Computadores e Sistemas Ltda.

O objetivo deste trabalho consistiu em construir um modelo de avaliação de desempenho para a gestão estratégica do Setor de Recursos Humanos da empresa Seprol Computadores e Sistemas Ltda. O objetivo do trabalho foi atingido porque se conseguiu construir um modelo para avaliar as particularidades da empresa no que diz respeito à gestão estratégica de recursos humanos. Cabe ressaltar que o modelo foi organizado em forma de estrutura hierárquica de valor, em que permite visualizar o desempenho nos níveis: estratégico, tático e operacional. Dessa forma, o gestor consegue identificar as ações de melhoria que devem ser implementadas para melhorar o desempenho nos objetivos colocados.

Em suma, o trabalho possibilitou construir um modelo de avaliação de desempenho para apoiar a gestão estratégica de recursos humanos da empresa, por meio da percepção do decisor e das particularidades da organização. Destaca-se que a Área de Recursos Humanos da empresa é respondida por duas grandes dimensões, quais sejam: motivação e produtividade.

Ressalta-se que o modelo atendeu aos elementos citados na literatura: (i) avaliar os aspectos intangíveis; (ii) realizar a avaliação global de desempenho; e (iii) identificar o alinhamento entre os objetivos operacionais com os objetivos

estratégicos. Salienta-se que o modelo desenvolvido está alinhado à afiliação teórica do conceito de Avaliação de Desempenho Organizacional adotado neste trabalho, ou seja, o modelo de avaliação de desempenho construído permite construir, fixar e disseminar conhecimentos pela identificação, organização, mensuração e integração dos aspectos, de determinado contexto, julgados relevantes para medir e gerenciar o desempenho dos objetivos estratégicos da organização.

Como limitações da pesquisa, apontam-se os seguintes aspectos: (i) o modelo tem legitimidade para a empresa estudada; (ii) o modelo construído leva em consideração as percepções do decisor, portanto o modelo tem legitimidade para esse decisor no contexto em que estavam inseridos; e (iii) as estratégias elaboradas na fase de recomendações foram simulações. Nesse sentido, sugere-se, para futuras pesquisas, que a proposta de avaliação de desempenho sugerido neste estudo seja realizada em outras empresas e com outros decisores. Sugere-se também que outras pesquisas consigam acompanhar o resultado da implantação do modelo na empresa e verificar a implantação da estratégia e os resultados.

## 6. Referências

ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, E. Capital intelectual: seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 4, n. 1, p. 5-21, 2007.

AZEVEDO, R. C.; ENSSLIN, L.; LACERDA, R. T. O.; FRANÇA, L. A.; GONZÁLEZ, C. J. I.; JUNGLES, A. E.; ENSSLIN, S. R. Avaliação de desempenho do processo de orçamento: estudo de caso em uma obra de construção civil. **Ambiente**

**Construído (Online)**, v. 11, p. 85-104, jan./mar. 2011.

BANA E COSTA, C. A. Três convicções fundamentais na prática do apoio à decisão. **Pesquisa Operacional**, v. 13, n. 1, jun. 1993.

BANA E COSTA, C. A.; ENSSLIN, L.; CORREA, E. C.; VANSNICK, J. -C. Decision Support Systems in action: Integrated application in a multicriteria decision aid process. **European Journal of Operational Research**, v. 113, n. 2, p. 315-335, 1999.

BARBOSA, J. G. P.; GOMES, J. S. Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis em empresas brasileiras. **RAC**, v. 6, n. 2, p. 29-48, 2002.

BASSO, L. F. C.; PACE, E. S. U. Uma análise crítica da direção da causalidade no balanced scorecard. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 1, 2003.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho dos aspectos tangíveis e intangíveis da área de mercado: Um estudo de caso em uma empresa de médio porte. **RBGN-Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 12, n. 37, p. 425-446, 2010.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas: aplicação em uma empresa de serviços. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 3, p. 1-18, 2011a.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho das variáveis financeiras e não financeiras que respondem pelo desempenho de uma indústria de móveis. **Revista Gestão Industrial**, v. 7, p. 24-47, 2011c.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Metodologia Multicritério para avaliação de desempenho da gestão de uma empresa familiar. **Gepros - Gestão da Produção, operações e sistemas**, v. 3, p. 109-127, 2011b.

BRAGA, R.; MARQUES, J. A. V. D. C. Medidas de avaliação de empresas: uma evidência de suas relevâncias no caso da companhia paranaense de energia – COPEL. **REGE - USP**, v. 7, n. 4, 2000.

CARPES, M. M. M.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Avaliação do desempenho das práticas de

responsabilidade social na gestão organizacional por meio da metodologia MCDA-Constructivista: uma abordagem aos modelos já existentes. **Alcance**, v. 13, n. 1, p. 91-112, jan./abr. 2006.

COELHO, A. L. A. L.; COELHO, C.; NASCIMENTO, S.; BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, L. Investigação na produção científica das principais ferramentas gerenciais sob a perspectiva da avaliação de desempenho organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2008.

DUTRA, A. Metodologias para avaliar o desempenho organizacional: revisão e proposta de uma abordagem multicritério. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 2, n. 1, 2005.

DUTRA, A.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; LIMA, M. V. A.; LOPES, A. L. M. Inovação no processo de avaliação do desempenho organizacional: O uso da dimensão integrativa. **Revista de Administração e Inovação**, v. 5, p. 150-163, 2008.

EDEN, C. Cognitive mapping. **European Journal of Operational Research**, v. 36, p. 1-13, 1988.

ENSSLIN, L.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R. MCDA: A constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency. **Intl. Trans. in Op. Res.**, v. 7, p. 79-100, 2000.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; PETRI, S. M.; REINA, D.; DIAS, J. S. Uma perspectiva teórica para o gerenciamento e para alavancagem do desempenho do capital humano como subsídio para alcançar a estratégia organizacional. **Revista ANGRAD**, v. 9, p. 547-568, 2008.

ENSSLIN, L.; GIFFHORN, E.; ENSSLIN, S. R.; PETRI, S. M.; VIANNA, W. B. Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão - Constructivista. **Revista Pesquisa Operacional**, v. 30, n. 1, p. 125-152, jan.-abril 2010.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER, G. N.; NORONHA, S. M. **Apoio à decisão**: Metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas. [S.l.]: Ed. Insular, 2001.

- ENSSLIN, S. R.; IGARASHI, D. C. C.; MAÇANEIRO, F. “Avaliação das condições de ensino”: uma simulação no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina em 2004/2. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 1, p. 11-40, 2004.
- ENSSLIN, S. R.; SOUZA, M. V.; ENSSLIN, L. Um estudo de caso sobre gestão de portfólio de produtos e apoio à decisão multicritério. **Produto & Produção**, v. 13, n. 2, p. 106-132, Jun. 2012.
- GALLON, A. V.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho organizacional em incubadoras de empresas por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C): a experiência do MIDI tecnológico. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, p. 37-63, 2011.
- GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 1, p. 25-47, mar. 2005.
- GEROLAMO, M. C.; ESPOSTO, K. F.; CARPINETTI, L. C. R. Modelo para identificação de ações de melhoria de desempenho alinhadas à estratégia. **Revista Produção on-line**, 2003.
- GIFFHORN, E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; VIANNA, W. B. Aperfeiçoamento da gestão organizacional por meio da abordagem Multicritério de Apoio à Decisão. **Revista Gestão Industrial**, v. 5, p. 183-204, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOLDSZMIDT, R. G. B.; PROFETA, R. A. Implementação da estratégia: um estudo de caso da interação BSC – PNQ. **Revista Alcance**, v. 11, n. 1, p. 101-119, 2004.
- GRZEBIELUCKAS, C.; BUSON, M. A.; QUEIROZ, S. G.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; NICKEL, E.; BALBIM JUNIOR, A. Instrumento para identificação das necessidades do consumidor no processo de desenvolvimento do design: um estudo ilustrado com o projeto de um automóvel. **Gestão & Produção**, v. 18, p. 337-350, 2011.
- HAN, D.; HAN, I. Prioritization and selection of intellectual capital measurement indicators using analytic hierarchy process for the mobile telecommunications industry. **Expert Systems with Applications**, v. 26, n. 4, p. 519-527, 2004.
- HELMANN, K. S.; MARÇAL, R. F. M. Método multicritério de apoio à decisão na gestão da manutenção: aplicação do método ELECTRE I na seleção de equipamentos críticos para o processo. **Revista Gestão Industrial**, v. 3, n. 1, p. 123-133, 2017.
- IGARASHI, D. C. C.; PALADINI, E. P.; ENSSLIN, S. R. A metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista como subsídio para o gerenciamento interno: Estudo de caso no PPGC/UFSC. **Organização & Sociedade**, v. 14, p. 133-149, 2007.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Having trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 5, p. 167-176; 202, 2000.
- KEENEY, R. L. **Value focused-thinking: a path to creative decision-making**. Cambridge: Harvard Univ. Press, 1992.
- KIMURA, H.; SUEN, A. S. Ferramentas de análise gerencial baseadas em modelos de decisão multicriteriais. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 1, 2003.
- LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. A performance measurement view of IT project management. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 60, n. 2, p. 132-151, 2011a.
- LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Um estudo de caso sobre gerenciamento de portfólio de projetos e apoio à decisão multicritério. **Revista Gestão Industrial**, v. 6, n. 1, p. 1-29, 2010.
- LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. A performance measurement framework in portfolio management: A constructivist case. **Management Decision**, v. 49, n. 3-4, p. 648-668, 2011b.
- LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: O que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. **RAC**, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

- LANDRY, M. A note on the concept of 'problem'. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 315, 1995.
- LENGNICK-HALL, C. A.; BECK, T. E.; LENGNICK-HALL, M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, 2010.
- LIMA, A. C. C.; PONTE, V. M. R. Um estudo sobre os fatores-chave na implantação de modelos de medição do desempenho organizacional. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 3, n. 3, p. 285-296, 2006.
- LYRIO, M. V. L.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Construção de um modelo de avaliação de desempenho da Secretaria de Desenvolvimento Regional da Grande Florianópolis: A proposta da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista. **Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 5, n. 2, p. 31-40, 2007.
- MARTIN, N. C. Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade e Finanças USP**, v. 28, p. 7-28, 2002.
- MIRANDA, V. U. P. D. C. Construtivismo e racionalismo como paradigmas para modelos de tomada de decisão estratégica. **REA - Revista Eletrônica de Administração**, 2006.
- MOON, C.; LEE, J.; LIM, S. A performance appraisal and promotion ranking system based on fuzzy logic: An implementation case in military organizations. **Applied Soft Computing**, v. 10, p. 512-519, 2010.
- MORAES, L.; GARCIA, R.; ENSSLIN, L.; CONCEIÇÃO, M. J.; CARVALHO, S. M. The multicriteria analysis for construction of benchmarks to support the Clinical Engineering in the Healthcare Technology Management. **European Journal of Operational Research**, v. 200, n. 2, p. 607-615, 2010.
- MUNYON, T. P.; SUMMERS, J. K.; FERRIS, G. R. Team staffing modes in organizations: Strategic considerations on individual and cluster hiring approaches. **Human Resource Management Review**, 2010.
- NAGAOKA, M. P. T.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; NAGAOKA, A. K. Desenvolvimento De Modelo Para Apoiar A Gestão De Uma Fazenda Experimental. **RACE Unoesc**, v. 11, n. 1, p. 53-74, jan./jun. 2012. Edição Especial Agronegócios.
- PACE, E. S. U.; BASSO, L. F. C.; SILVA, M. A. D. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **RAC**, v. 7, n. 1, p. 37-65, 2003.
- PEREZ, M. M.; FAMÁ, R. Métodos de avaliação de empresas e o balanço de determinação. **REGE - USP**, v. 10, n. 4, p. 47-59, 2003.
- PUNNIYAMOORTHY, M.; MURALI, R. Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool. **Benchmarking: An International Journal**, v. 15, n. 4, p. 420-443, 2008.
- REES, C. J.; JOHARI, H. Senior managers' perceptions of the HRM function during times of strategic organizational change: Case study evidence from a public sector banking institution in Malaysia. **Journal of Organizational Change Management**, v. 23, n. 25, p. 517-536, 2010.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ROBERTS, F. S. Measurement theory. In: ROTA, G. C. (Ed.). **Encyclopedia of mathematics and its applications**. London: Addison-Wesley Publishing Company, 1979. v. 7.
- RONCHI, S. H.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Estruturação de um Modelo Multicritério para Avaliar o Desempenho da Tutoria de Educação à Distância. **Pretexto**, v. 13, n. 2, p. 57-75, abr./jun. 2012.
- ROSA, F. S.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; LUNKES, R. J. Environmental disclosure management: A constructivist case. **Management Decision**, v. 50, n. 6, p. 1-23, 2012.
- ROSA, F. S.; FERREIRA, A. C. S.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Evidenciação ambiental (EA): Contribuição da metodologia multicritério para identificação dos aspectos financeiros para a gestão ambiental. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 21, p. 27-61, 2010.
- ROY, B. **Multicriteria methodology for decision aiding**. [S.l.]: Kluwer Academic Pub, 1996.
- SANTOS, A. D.; CASA NOVA, S. P. D. C. Proposta de um modelo estruturado de análise de

- demonstrações contábeis. **RAE-Eletrônica**, v. 4, n. 1, 2005.
- SCHNEIDER, C.; NETO, L. M. Avaliação do desempenho organizacional da empresa familiar indústrias Alfa S.A. com base no modelo de gestão estratégica balanced scorecard. **REGE - USP**, v. 13, n. 1, p. 89-104, 2006.
- SKINNER, W. The productivity paradox. **Management Review**, v. 75, p. 41-45, 1986.
- SKRINJAR, R.; BOSILJ-VUKSIC, V.; INDIHAR-STEMBERGER, M. The impact of business process orientation on financial and non-financial performance. **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 5, p. 738-754, 2008.
- SOMENSI, U. F.; TONTINI, G. O balanced scorecard e seu inter-relacionamento com outros métodos de gestão. **Revista de Negócios**, v. 6, n. 1, p. 23-31, 2001.
- TASCA, J. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. A avaliação de programas de capacitação: um estudo de caso na administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 46, p. 647-675, 2012.
- TEZZA, R.; ZAMCOPE, F. C.; ENSSLIN, L. A metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista para a identificação e avaliação de habilidades para o setor de estamparia têxtil. **Gepros - Gestão da produção, operações e sistemas**, v. 5, n. 1, p. jan./mar. 2010.
- TUOMELA, T. S. The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. **Management Accounting Research**, v. 16, n. 3, p. 293-320, 2005.
- VEGINI, D.; BACK, F. T.; ENSSLIN, L.; SOUZA, M.; ENSSLIN, S.; MACHADO, T. Modelo de avaliação de desempenho de fogões com foco em ergonomia, utilizando o método MCDA-C. **Produção Online**, v. 12, n. 2, p. 423-454, abr./jun. 2012.
- WERNKE, R.; BORNIA, A. C. A contabilidade gerencial e os métodos multicriteriais. **Revista Contabilidade e Finanças USP**, v. 14, n. 25, p. 60-71, 2001.
- YEO, Roland. The tangibles and intangibles of organisational performance. **Team Performance Management**, v. 9, n. 7/8, p. 199-204, 2003.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZAMCOPE, F. C.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Construção de um modelo para avaliação da sustentabilidade corporativa: um estudo de caso na indústria têxtil. **Gestão & Produção**, v. 19, p. 303-321, 2012.

Artigo recebido em: 19/11/2012.

Artigo publicado em: 11/08/2013.