

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO: BASES PARA UNA FORMULACIÓN MÉTRICA

<https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2021n5p09>

Julio Miranda Vidal<sup>1</sup>

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: BASES PARA UMA FORMULAÇÃO MÉTRICA<sup>2</sup>

### RESUMO

Os desafios do desenvolvimento exigem que todos os atores de uma nação convirjam para um propósito comum: uma ideologia nacional. Três atores são fundamentais para isso: o governo, a sociedade civil e as empresas. Os governantes têm a missão de formular as políticas públicas necessárias, a fim de gerar as condições adequadas para o cumprimento dos objetivos e metas da ideologia, que deve ser uma expressão monolítica soberana. A sociedade civil, seja individualmente ou através de suas organizações, participa ativamente das tarefas que tal desafio impõe. As empresas, no seu papel de produzir e servir, devem alinhar estratégias com o capital humano, de forma que a conquista individual agregada crie valor organizacional sinérgico. Isso impõe tarefas exigentes, desde adequar os organogramas, definir o conteúdo dos cargos e descritores cobrados, tudo com base em horizontes de longo prazo. Para acompanhar o grau de cumprimento das expectativas do cargo com os resultados reais é necessário avançar, com urgência, para modelos de avaliação de desempenho de maior objetividade e racionalidade que prevaleçam sobre avaliações com significativo grau de subjetividade.

**Palavras-chave:** Alinhamento estratégico. Avaliação de desempenho. Formulação métrica. Modelos de avaliação.

**Data de submissão:** 22/06/2021

**Data de aprovação:** 28/06/2021

### RESUMEN

Los retos del desarrollo exigen que todos los actores de una nación converjan hacia un propósito común: un **ideario nacional**; en este intervienen tres actores fundamentales: **El gobierno, la sociedad civil y las empresas**. A los gobernantes les cabe la misión de formular las políticas públicas necesarias, a fin de generar las adecuadas condiciones para el logro de

<sup>1</sup> Universidad Mayor, Chile. Profesor de Liderazgo, Innovación, Administración y Gestión de Recursos Humanos, y Coordinador Línea Administración y Recursos Humanos de la Facultad de Emprendimiento y Negocios. Miembro del Panel de Expertos de ONU-PNUD-RedUnirse en Responsabilidad Social.  
E-mail: mirandavidal@gmail.com

<sup>2</sup> Tradução do Prof. Eronildo Ferreira, Docente da Faculdade Metropolitana da Grande Recife.  
E-mail: proferon100@gmail.com

los objetivos y metas del ideario, el cual debe ser una monolítica expresión del soberano. A la sociedad civil, desde la individualidad, y desde sus organizaciones, participar activamente de las tareas que impone tamaño desafío. Las empresas, en su rol de producir y servir, deben **alinear las estrategias al capital humano**, de modo que el logro individual agregado cree **valor organizacional sinergizado**, esto impone exigentes tareas, desde adecuar los cuadros organizacionales, definir el contenido de los puestos y descriptores de cargo, todo en función de horizontes de largo plazo. Para monitorear el grado de cumplimiento de las expectativas del cargo con los resultados reales es necesario avanzar, con urgencia, hacia **modelos de evaluación de desempeño de mayor objetividad y racionalidad** que primen por sobre evaluaciones con importante grado de subjetividad.

**Palabras clave:** Alineamiento estratégico. Evaluación de desempeño. Formulación métrica. Modelos de evaluación.

## ABSTRACT

Development challenges demand that all actors in a nation converge towards a common purpose: a national ideology. Three actors are essential for this: the government, civil society and companies. Governments have the mission of formulating the necessary public policies in order to generate the adequate conditions for the fulfillment of the objectives and goals of the ideology, which must be a sovereign monolithic expression. Civil society, either individually or through its organizations, actively participates in the tasks that such a challenge imposes. Companies, in their role of producing and serving, must align strategies with human capital, so that the aggregated individual achievement creates synergistic organizational value. This imposes demanding tasks, from adapting the organization charts to defining the content of the positions and descriptors charged, all based on long-term horizons. In order to monitor the degree of fulfillment of the job's expectations with the actual results, it is urgently necessary to move towards performance evaluation models with greater objectivity and rationality that prevail over evaluations with a significant degree of subjectivity.

**Keywords:** Strategic alignment. Performance evaluation. Metric formulation. Assessment models.

## INTRODUÇÃO

O século 20 pode ser entendido como um “século de articulação” entre o período concluído com o fenômeno da Revolução Industrial britânica e o surgimento das tecnologias de informação e comunicação.

Nesse contexto, a gestão organizacional nas esferas pública, privada e em entidades da sociedade civil e de educação, passou por profundas transformações. Os conceitos de Direção e Gestão no início do século passado são bem diferentes daqueles que prevalecem nas organizações atuais.

Nesse século o homem foi capaz de produzir grandes obras, assim como, pelo menos no mundo ocidental, duas grandes guerras mundiais e tantos conflitos localizados, de graus variados de comoção. Nesse período, grandes quantidades de recursos naturais, muitos deles não renováveis, foram usados, consumidos e saqueados. Como consequência, a disciplina da Responsabilidade Social surgiu com força e rapidamente amadureceu da filantropia e da cultura verde para um repensar da ordem civilizacional, em íntima fusão com a sustentabilidade das atividades humanas presentes e futuras.

Assim, a Responsabilidade Social propôs metas ambiciosas, refletidas na Declaração do Panamá de 2012, fruto da Cúpula de Peritos, patrocinada pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento: “Comprometemo-nos a trabalhar no cultivo, na pesquisa, no ensino, na divulgação e aplicação dos princípios da Responsabilidade Social, para contribuir para o desenvolvimento humano sustentável, em plena harmonia com nossos povos e o meio ambiente.” (DE LA CORTE Y MIRANDA, 2012).

Deste modo, os desafios da gestão passam necessariamente pelo desafio da Criação de Valor em plena harmonia com os cidadãos e o meio ambiente. Torna-se necessário especificar que a criação de valor transcende os objetivos básicos clássicos: nas empresas, gerando excedentes e solidez financeira; na esfera pública, externalidades positivas; na sociedade civil, demandas coletivas. Em todos estes casos, a sustentabilidade das estruturas organizacionais é hoje um pilar incontornável, ou seja, a preocupação e a incidência no bem comum, projetadas em um horizonte global e em longo prazo.

Qualquer organização que não considere a equipe humana é uma simples concorrente e coincide com os vários ativos inertes, que não podem ser mobilizados, produzidos ou criados sem a intervenção do gênio e do talento humanos.

Essas reflexões nos remetem a um ponto central no debate contemporâneo, na cosmovisão organizacional e na inegável relevância da ação humana na dinâmica social. Esse genuíno “patrimônio humano” é colocado em simetria com o patrimônio econômico-financeiro da entidade, ou seja, o valor criado é função de ambos os conglomerados e seus beneficiários são a empresa, como grupo humano, os clientes ou usuários, os fornecedores, a comunidade e o meio ambiente.

A “criação de valor” pode ser entendida com uma compreensão intelectual cristalina, no entanto, a criação de valor no mundo real requer energia, esforço e habilidades complexas. Caso contrário não haveria empresas fechadas, projetos frustrados, sociedades instáveis ou Estados falidos.

Atualmente, várias expressões e nomes são usados para se referir a "pessoas" do ponto de vista da organização: gestão de recursos humanos, gestão de pessoas, gestão de talentos, administração de recursos humanos, ou gestão de pessoal. Para os nossos propósitos e compreensão do contexto, utilizaremos a expressão "gestão de pessoas" ao longo do texto, lembrando que não é nossa intenção o aprofundamento na etimologia, abrangência, diferenças e alcance dos termos acima mencionados.

Conseqüentemente, a nossa preocupação se concentrará na gestão de pessoas, no nível da criação de valor organizacional e no contexto da harmonia entre os objetivos organizacionais, avaliação de desempenho e recompensa. Para tanto, a palavra estratégica terá dois âmbitos fundamentais: o primeiro, referindo-se a propósitos de longo prazo e, o segundo, aos fatores e circunstâncias que podem criar ou destruir o patrimônio organizacional. Por outro lado, o foco está orientado para a concepção de uma noção métrica para avaliar o desempenho e, por conseguinte, a recompensa associada aos diferentes níveis de avaliação do desempenho medido.

Por que atribuímos tal relevância à relação desempenho-criação de valor? A resposta emana quase que espontaneamente das ideias apresentadas nos parágrafos anteriores. A construção humana, como fenômeno geral, responde à ordenação voltada para o bem comum sustentável. Assim, o valor organizacional criado, expresso em termos agregados, é o valor social criado, devendo este promover o desenvolvimento humano da sociedade como o maior conglomerado ou grupo de indivíduos.

Portanto, a gestão de pessoas na organização é um dos blocos de construção que contribuem para o bem-estar geral da humanidade. Conclui-se, então, que a gestão da organização individual faz parte da sociedade, ou seja, quando a gestão individual da empresa é bem-sucedida, ela agrega valor à construção da sociedade como um todo. Parafraseando Rousseau, este tipo de Contrato Social em que a organização opera, não é concebido apenas para beneficiar os *stakeholders* mais evidentes, mas é um verdadeiro agente de mudanças, com dinâmica própria e que busca uma perfeita sincronização com seu ambiente.

Por outro lado, o desempenho superior de quem ocupa um cargo, cujo conteúdo, objetivos e funções estejam alinhados às estratégias da empresa, cria valor para ela. Uma relação adequada entre remuneração e desempenho gera cenários favoráveis para atingir superávits empresariais e, adicionalmente, é fator decisivo para o estabelecimento de um clima organizacional de excelente nível.

Este trabalho é a primeira fase de uma linha de pesquisa que busca propor um Modelo Estruturador de Estratégia Corporativa e Capital Humano, abordando alinhamento e remuneração variável.

### Alinhando a estratégia e o conteúdo de cargos

Na formulação das estratégias organizacionais, um dos aspectos centrais é a formulação de objetivos e metas<sup>3</sup>, intimamente relacionados à afirmação da Visão institucional. Da mesma forma, o papel e o bom exercício da atividade empresarial estão condensados na definição da sua Missão.

Tal fato desencadeia a revisão e reformulação do quadro organizacional da entidade, uma vez que a verticalidade (hierarquia, autoridade e dependência) e a horizontalidade (divisão do trabalho) devem ser concebidas de forma que o organograma também esteja alinhado com a estratégia corporativa.

Essa concepção é observada na figura nº 1, que mostra a sequência a seguir, desde as definições estratégicas até a avaliação de desempenho e remuneração.



O alinhamento da estratégia ao capital humano implica colinearidade de propósitos, ou seja, se a empresa declara sua Visão e Missão, também é oportuno declarar visões e missões nas unidades de departamentalização. Assim, é possível fazer com que cada unidade trabalhe com sua bússola em função do curso de navegação institucional. Vejamos o seguinte

<sup>3</sup> Para os fins deste trabalho, entenderemos as metas como "objetivos quantificados". Exatidão da maior relevância, já que quantificar é uma etapa necessária para estabelecer métricas formais.

exemplo: o Conselho Nacional de Bombeiros (JNCB) redefiniu sua Visão (BRAVO Y MIRANDA, 2009a) como “Ser reconhecido pelo Corpo de Bombeiros do Chile como organismo prestador de serviços de alta qualidade na alocação de recursos, suporte técnico e treinamento abrangente para bombeiros. Da mesma forma, aspira ser a referência para a atividade dos Bombeiros do Chile perante o Estado e a comunidade nacional e internacional”. Conforme o sentido de Visão para as suas unidades departamentais (Organograma), a Direção Executiva o define como: “Transformar o JNCB numa organização que, com forte vocação para o serviço, gere os recursos que opera com a maior probidade e eficiência para o cumprimento dos objetivos institucionais.” Para a Subdireção de Finanças a Visão é: “Ser reconhecida pela sua solidez técnica, probidade, transparência, empenho no controle e na utilização dos recursos em estreita correlação com as políticas superiores do JNCB.”

Como se pode verificar, os enunciados estratégicos da organização, consagrados na Visão e Missão, foram desdobrados em enunciados análogos e subordinados aos institucionais, nas unidades departamentalizadas que atuam em cada área do JNCB. Da mesma forma, a instituição definiu (BRAVO Y MIRANDA, 2009b) seus objetivos, metas, estratégias, programas, responsáveis, prazos e medidas de avaliação (KPI) conforme suas declarações, assim como cada unidade organizacional está em condições de definir seus próprios parâmetros análogos, ou seja, no caso, cada unidade de responsabilidade adota seu curso de navegação específico alinhado ao curso institucional.

No que se refere ao conteúdo das taxas, tomemos o exemplo da Subdireção de Finanças no caso em questão. O primeiro fator declarado é a “solidez técnica”, conseqüentemente, aspectos como o domínio das finanças de longo e curto prazo, análise financeira, gestão de tesouraria, legislação aplicável como o mercado de valores mobiliários e mão de obra serão elementos fundamentais de quem exerce tal função. O segundo fator é a “probidade”, que dá ênfase a alguns requisitos de ingresso, mas, acima de tudo, a uma sólida ética profissional durante o exercício do cargo. O terceiro fator é a “transparência”, que foca na existência contínua e permanente de prestação de contas ao público externo e interno, o que requer a manutenção de relatórios e registros atualizados de acordo com a regulamentação em vigor e as práticas profissionais. O quarto fator é o “compromisso com o controle”, referindo-se ao amplo escopo da expressão, como verificações e testes permanentes, análise de desvios e lacunas, medidas corretivas e sua exposição adequada e tempestiva. O quinto fator “uso de recursos em estreita correlação com políticas superiores” responde pela sub-rogação aos enunciados institucionais e define, então, as margens de autonomia e dependência do cargo e

está diretamente relacionado ao que é declarado pelo JNCB na Visão como “corpo de serviço de alta qualidade na alocação de recursos”.

O caso ilustra como o alinhamento entre estratégia e conteúdo dos cargos é desenhado e materializado, expressando com clareza a metodologia a ser seguida por executivos, gestores e consultores nas organizações.

### **Avaliação de desempenho**

Aqui há um inventário de métodos, conhecidos principalmente por diretores e gerentes de recursos humanos. Dessler, G. e Varela, R. (2011) mencionam: Método de Escala de Pontuação Gráfica, Método de Classificação Alternativa, Método de Comparação de Pares, Método de Distribuição Forçada, Método de Incidente Crítico, Escalas de Classificação Baseadas em Comportamento. Chiavenato, I. (2011) também considera alguns como o Método de Pesquisa de Campo e o Método de Frases Descritivas. Essas e outras contêm, em maior ou menor grau, um elemento que dificulta sua aceitação por muitos gestores: a presença constante da subjetividade e a dificuldade de sua limitação. Este último aspecto abre um cenário de análise e pesquisa, após a busca de novas propostas destinadas a medir o grau de cumprimento das principais atividades de um cargo, fato de grande importância à luz dos antecedentes anteriores, uma vez que constituem o insumo medir, de cima para baixo, o grau de cumprimento dos objetivos estratégicos da empresa.

Tarefa difícil é avaliar o desempenho com referência à quantificação de fenômenos qualitativos, ou seja, como é possível mensurar atos relacionados ao comportamento, principalmente no ambiente de trabalho? Diante disso, somos obrigados a recorrer ao suporte de ferramentas matemáticas e estatísticas para articular algum tipo de base sobre a qual construir uma proposição.

### **Descrição da posição e funções operacionais nucleares**

Há várias maneiras de exprimir o que se designa por Descritor de Funções. Existem formatos básicos e complexos, transversais e específicos. Há também aqueles expressamente desenvolvidos pela organização, tendo em conta a sua realidade e as circunstâncias. Mas, em todas elas, merece uma seção singular quanto às principais atividades do cargo, que doravante chamaremos de "Funções Operacionais Nucleares (FON)". Para efeito da proposição, esta nomenclatura tem um significado preciso, fato que permite compreender suas características e

abrangência. Uma tarefa árdua é avaliar o desempenho tomando como referência a quantificação dos fenômenos qualitativos.

Ilustraremos a razão central ou fundamental de ser de um cargo, na ordem organizacional, com a expressão Cargo Central. Com isso, tentamos identificar a essência da posição, sua espinha dorsal na empresa. Para satisfazer esta noção é imprescindível, conforme indicado, estabelecer, como no caso apresentado (JNCB), qual a natureza do cargo, desagregando a Visão da unidade departamental.

Feito isso, ou seja, identificada a Posição Central, o próximo passo é a enunciação das Funções Operacionais Nucleares (FON). Estas devem atender a determinados requisitos formais para serem construídos, os quais são observados na figura nº 2.

Cuadro Nº2  
**Funciones Operacionales Nucleares (FON)**  
Requisitos para su formulación



Fuente: Elaboración Propia.

O primeiro requisito a satisfazer é que um FON deve ser totalmente representativo da posição central do cargo, o que implica uma identificação total com o seu papel como contribuinte de valor para a organização. O segundo requisito exige que sua formulação (escrita) seja no infinitivo, o que obriga a representar um FON como verbo, ou seja, indica uma ação, concreta e diferenciável de outra, com total clareza. No terceiro requisito, todo FON deve ser quantificável e passível de ser representado em uma escala padronizada e de entendimento geral. Uma escala centesimal (0% -100%) funciona perfeitamente, pois permite comparar, pesar e misturar. No quarto requisito, sua propriedade "quantificável" (terceiro requisito), deve permitir que um FON seja representado como uma função matemática contínua. No quinto requisito, como veremos, os testes realizados nos informam que os FON de um cargo não ultrapassam cinco (5) e que desde o prisma da organização acumulam pelo



menos 90% da Posição Central do cargo, devidamente ponderado e apresentado no descritor de trabalho em estrita ordem de prioridade ( $FON_1 > FON_2 > FON_3 > FON_4 > FON_5$ ). Assim, se houver outras funções da posição (Funções Operacionais Orbitais, FO2), estas devem acumular os 10% restantes. Do ponto de vista gerencial, o monitoramento até o nono (9º) representa uma ferramenta de gestão robusta, ou seja, o acúmulo do FON será:

$$\sum FON_j \geq 90\% \quad \text{onde } 1 \leq j \leq 5$$

Cada FON será avaliado com sua própria “variável de avaliação” ou variável independente ( $v_j$ ), que alcançará valores característicos do FON como resultado das ações ou transações do ocupante do cargo, e será avaliado como uma variável dependente em uma escala centesimal (0% -100%) como uma medida de conformidade ou "desempenho" (EDI) para o FON em particular, ou seja:

$$EDI_{FON_j} = f(v_j)$$

Em que "f" representa a expressão funcional e EDI a "avaliação de desempenho" para o FON<sub>j</sub>. Ao combinar o FON obtemos a "avaliação conjunta de desempenho" (EDC). Esta é a qualidade global no cumprimento do cargo:

$$EDC = \sum EDI_{FON_j} \times p_j \quad \text{com } 1 \leq j \leq 5$$

### **Política de avaliação de desempenho**

Aqui a proposta introduz o conceito de “Política de Avaliação de Desempenho” (PAD), que representa o consenso da Administração quanto à forma de medir o grau de cumprimento dos diferentes cargos e seus respectivos FON. Este conceito constitui uma resposta à aspiração diretiva de eliminar ou reduzir a subjetividade na avaliação de desempenho, que se limita até a definição e formulação organizacional da PAD. Desta forma, as "fontes" de subjetividade da proposição claramente identificadas são:

1. A definição da FON da posição;
2. A ponderação ( $p_j$ ) atribuída a cada FON; Y
3. A definição funcional da PAD.

Uma vez que a empresa tenha definido integralmente a sua política, a partir daí, os resultados da avaliação de desempenho só podem adotar apenas um resultado em determinados níveis de cumprimento da FON de cada cargo, podendo ser convertidos em “aplicações regulares” nos sistemas de informação, gerando indicadores e relatórios de amplo espectro, ou seja, os resultados obtidos são homogeneamente comparáveis e funcionam como

um índice de evolução, característica de grande relevância, pois permite dar *feedback*, realizar rodízios de cargos, promoções, necessidades de treinamento e decidir pela rescisão de vínculo.

### Representação funcional

A expressão concreta de uma PAD se reflete em uma expressão gráfica e em um conjunto de funções e equações.

Para ilustrar esta última fase, vamos examinar o seguinte caso: uma empresa deseja avaliar o desempenho de seu Gerente Financeiro Adjunto. O cargo, segundo a empresa, contribui para o alinhamento com as seguintes atividades, que definiu como a FON do cargo, situação que pode ser observada na figura nº 3.

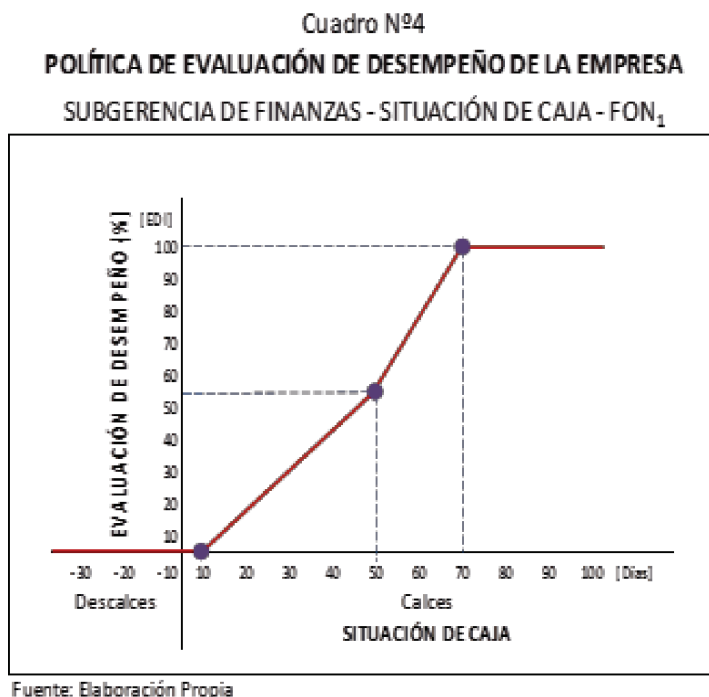
Cuadro Nº3  
**Subgerente de Finanzas**  
Definición de la empresa de sus FON  
 $\Sigma \text{FON}_j \geq 90\%$

FON	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN
FON <sub>1</sub>	Mantener ciclo de caja en la condición (Período medio de cuentas por cobrar) $\leq$ (Período medio de cuentas por pagar)	30%
FON <sub>2</sub>	Contratar deuda de corto plazo del sistema financiero con tasas (t) que cumplan $t \leq t$ media de mercado para operaciones similares de los seis (6) últimos meses	25%
FON <sub>3</sub>	Pagar a los Proveedores Clave (definidos por la empresa) con un máximo de 15 días de retardo respecto de la fecha nominal de facturas	20%
FON <sub>4</sub>	D4...	15%
FON <sub>5</sub>	D5...	10%
	TOTAL =	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Para ilustrar esta tarefa, vamos pegar a FON1 do caso e ver como a empresa a definiu, avaliando o desempenho do ocupante do cargo. Esta função leva em conta a correspondência (ou incompatibilidade) da tesouraria. Suponhamos que para a empresa é relevante ter uma correspondência ou dias a favor desde que seja maior ou igual a 40 dias. Neste negócio, ao nível da indústria, é extremamente difícil obter correspondências acima de 60 dias. Os

gestores reúnem-se e após acalorado debate chegam a um acordo, que é comunicado à Comissão Executiva do Conselho, com poderes para aprovar ou rejeitar. Por fim, sai a fumaça branca e é aprovada a proposta de avaliação de desempenho da FON1 (esta que propomos constitui uma simplificação da realidade, já que a PAD é apresentada para todos os cargos da empresa, se necessário). A medida aprovada, em forma gráfica, é expressa da seguinte forma, conforme figura nº 4:



Uma primeira observação, para a construção da política, é que se propõe trabalhar com segmentos lineares por duas razões: a primeira, evita a formulação de polinômios; a segunda, as funções lineares são rápidas de calcular e fáceis de programar.

O número de funções dependerá dos intervalos que definem a política e a avaliação (eixo de ordenadas) que se deseja atribuir aos diferentes níveis de cumprimento da variável de avaliação (eixo de abcissas).

Na forma analítica, a política é expressa:

EDI = 0	Se	D ≤ 10
EDI = (55/40) x D - (55/4)	Se	10 < D ≤ 50
EDI = (45/20) x D - (115/2)	Se	50 < D ≤ 70
EDI = 100	Se	D > 70

Observe que a inclinação da função linear correspondente ao intervalo [50; 70] é maior que a inclinação da função do intervalo [10; 50], de forma que um aumento da variável de avaliação neste último intervalo seja maior do que se ocorrer naquele. Em outras palavras, o crescimento da unidade é recompensado com taxas mais altas de  $D = 50$ , o que constitui um incentivo claro para o ocupante da posição.

## CONCLUSÕES

A Avaliação de Desempenho e os Descritores de Cargos por meio da Metodologia EDAE Corporate<sup>©</sup> representam um claro avanço no sentido de reduzir e controlar a subjetividade na mensuração dos resultados dos ocupantes de cargos em uma organização.

Como se pode verificar, ao longo da proposição, o EDAE Corporate<sup>©</sup> é uma ferramenta a serviço dos objetivos estratégicos da empresa, sempre que a metodologia seja integralmente aplicada. Implementações parciais podem complicar ainda mais a situação organizacional em termos de gestão de pessoas.

O EDAE Corporate <sup>©</sup> também é a porta de entrada para a atribuição e determinação de remuneração variável com fortes níveis de correlação com as expectativas (resultados) da empresa quanto à gestão de cada um dos cargos.

O fato de limitar os graus de subjetividade na avaliação de desempenho, até que a política seja efetivada, representa um avanço significativo, uma vez que a partir do momento de sua aplicação os resultados independem de quem faz a avaliação.

A Metodologia EDAE Corporate <sup>©</sup> é aplicável a todos os tipos de cargos, geradores ou não de receitas, de natureza quantitativa implícita ou não. A ferramenta sempre oferece a oportunidade de quantificar aspectos qualitativos.

Da mesma forma, é aplicável em diversos setores da atividade econômica, da mesma forma que pode ser utilizado por entidades públicas e organizações sem fins lucrativos.

Mesmo com esses *insights*, a EDAE Corporate <sup>©</sup> é uma proposta que resolve apenas uma fração do problema da gestão de pessoas. Ainda há muito a ser feito neste campo. Quanto mais sofisticadas forem nossas atividades, teremos que enfrentar novos desafios em termos de recursos humanos.

## REFERÊNCIAS

BRAVO, P.; MIRANDA, J. *JNCB, Plan Estratégico Institucional, Estructura General*. B&M Servicios Corporativos, Documento de Trabajo. Santiago. 2009a.

BRAVO, P.; MIRANDA, J. *JNCB, Implementación de Planificación Estratégica Institucional, Fase II, Diagnóstico Organizacional*. B&M Servicios Corporativos, Documento de Trabajo. Santiago. 2009b.

CHIAVENATO, I. *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*. McGraw-Hill. 9ª Edición. México. 2011.

DAVID, F. *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación. 11ª Edición. México. 2008.

DE LA CORTE, J.; MIRANDA, J. *Declaración de Panamá Sobre Responsabilidad Social, Oportunidades y Desafíos*. De La Corte & Miranda. Santiago-Sevilla. 2012.

DESSLER, G.; VARELA, R. *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación. 5ª Edición. México. 2011.

FRANCÉS, A. *Estrategia y Planes Para la Empresa Con el Cuadro de Mando Integral*. Pearson Educación. 1ª Edición. México. 2006.

GARCÍA, L.; GARCÍA, J. *Impacto de la Inversión en Capital Humano Sobre el Valor Empresarial*. Revista Latinoamericana de Administración. N° 51, pp. 15-26. 2012.

HODGE, B. J. *et al. Teoría de la Organización. Un Enfoque Estratégico*. Pearson Educación. 6ª Edición. Madrid. 2003.

MIRANDA, J. *Gestión de Personas. Herramientas Cuantitativas Aplicadas a Compensaciones*. Revista Científica "Teoría, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales", N° 5, pp. 107-116. 2010.

MONDY, R. *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación. 11ª Edición. México. 2010.

STREBEL, P. *et al. Gestión del Cambio. ¿Por Qué los Empleados se Resisten al Cambio?* Deusto. 1ª Edición. Buenos Aires. 2004.

VALLE, R. *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Pearson Educación. 2ª Edición. Madrid. 2004.

WHEELLEN, T.; HUNGER, J. *Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos*. Pearson Prentice Hall. 10ª Edición. México. 2007.