

*Suleima Adamo Issuf**

Indicadores de Desempenho no Sistema de Auditoria de Recursos Humanos

RESUMO

Este artigo aborda sobre os indicadores de desempenho no contexto do sistema de auditoria de recursos humanos. O artigo tem como objectivo, analisar a eficácia dos indicadores de desempenho quando aplicados no sistema de auditoria de recursos humanos. A metodologia utilizada é de natureza qualitativa, baseada na revisão de literatura e na análise crítica de conceitos e teorias. Conclui-se que, os indicadores de desempenho quando bem definidos e aplicados, contribuem significativamente à melhoria da gestão estratégica de recursos humanos, promovendo transparência, responsabilização e melhoria contínua do desempenho, embora se verifique o facto de que existam desafios limitadores à aplicação desses indicadores.

Palavras-chave: Indicadores de desempenho; Auditoria de recursos humanos; Gestão estratégica.

ABSTRACT

This article it is about the effectiveness of performance indicators in the context of human resources auditing system. The article aims at analyzing the effectiveness of the performance indicators when applied to human resources auditing system. The methodology used is qualitative, based on literature revision and critical analyses of the concepts and theories. The study concluded that, performance indicators when well-defined and applied, significantly contribute to the improvement of strategic human resource management by promoting transparency, accountability, and continuous improvement, although the fact that exist and can be verified challenges that limit the application of those indicators.

Keywords: Performance indicators; Human resources audit; Strategic management;

1. Introdução

Nas últimas décadas, as organizações testemunharam mudanças intensas, com impacto directo nos padrões e práticas de gestão de recursos humanos. As referidas mudanças são impulsionadas tanto pela conjuntura da globalização quanto pelo rápido desenvolvimento tecnológico, gerando desafios na estruturação e funcionamento das organizações. Diante disto, surge o contexto em que está inserido este artigo, ou seja, a necessidade de alinhamento das políticas e práticas de auditoria de recursos humanos às exigências de uma gestão

estratégica eficaz e transparente, em consonância com o desenvolvimento organizacional e as mudanças de cenário mundial que afectam as organizações.

O uso de indicadores de desempenho no sector da auditoria, tem-se mostrado uma ferramenta relevante para a gestão eficaz, sobretudo no campo dos recursos humanos. De acordo com Neely (2002, p. 45), os sistemas de mensuração de desempenho devem ser estruturados com base em metas organizacionais claras e alinhadas às estratégias institucionais. Segundo Behn (2003, p. 588), medir desempenho em instituições não é apenas uma ferramenta de gestão, mas um mecanismo de responsabilização e melhoria da confiança pública.

No âmbito do cenário já descrito, em que as organizações estão em constante transformação e buscam por eficiência operacional, surge a necessidade de avaliar não só a aplicabilidade dos indicadores de desempenho como ferramenta de auditoria, mas também a sua eficácia para monitorar, avaliar e melhorar os processos administrativos dentro da organização. Assim sendo, a auditoria de recursos humanos surge como um processo essencial para garantir que as políticas e práticas de gestão de pessoas sejam eficazes e estejam alinhadas com os objectivos institucionais. Deve-se analisar o nível de verdade das informações geradas pelo controle interno, uma vez que a auditoria possui técnicas importantes para avaliar as informações apresentadas, tendo a função de constatar erros e melhorias.

A escolha deste tema é motivada pela crescente importância da eficiência e da transparência na gestão de recursos humanos a nível organizacional. A aplicação de indicadores de desempenho no sistema de auditoria de recursos humanos tem-se tornado cada vez mais relevante, pois permite avaliar a eficácia das estratégias implementadas, bem como identificar pontos críticos que precisam de ajustes. Nisso, a reflexão proposta neste trabalho, se revela necessária, dado que poderá possibilitar ampliar a disponibilidade de textos na área de gestão de recursos humanos que se dedicam a fomentar a aplicação dos construtos de estratégia e de competências individuais enquanto dimensões para observar a realidade organizacional.

Foram tomadas de início algumas visões apresentadas em estudos desenvolvidos por vários autores internacionais que se dedicaram a abordar a temática da gestão de recursos humanos. Foram consideradas visões que encaram o uso dos indicadores na auditoria como prática de maximização de vantagem e posicionamento no mercado, no intuito de assegurar a competitividade empresarial, no contexto das organizações como condição para o

desempenho, mas também como meio de realização das estratégias conducentes ao alcance dos objectivos e resultados pretendidos.

É importante destacar inicialmente que estudos desenvolvidos por autores como Veríssimo, (2002); Chiavenato, (2004), (2014); Neely, (2007); Lima & Santos, (2018) que se dedicaram à avaliação sobre a temática, indicam, no geral, uma ausência de consenso em torno dos tópicos em matéria de recursos humanos.

Portanto, é com base nos argumentos embasados na compreensão anteriormente descrita que se apresenta a questão norteadora do presente trabalho: os indicadores de desempenho utilizados no sistema de auditoria de recursos humanos contribuem de forma eficaz para avaliar e melhorar a gestão de recursos humanos?

A justificativa para este estudo baseia-se na necessidade de aprofundar os conhecimentos teóricos em termos de avaliação, de como esses indicadores podem ser aplicados no contexto da auditoria de recursos humanos, se estão realmente contribuindo para a melhoria contínua da gestão de pessoas e se são eficazes na optimização dos processos administrativos, tendo em consideração a dinâmica da gestão contemporânea.

Destarte, o objectivo do artigo é buscar compreender como esses indicadores contribuem para a eficácia, eficiência e melhoria de organizações, através do processo contínuo de gestão de pessoas, promovendo uma tomada de decisão mais informada e orientada por dados precedentes. Outrossim, objectivo da pesquisa, é de analisar os principais desafios e oportunidades na implementação de um sistema de auditoria baseado em indicadores de desempenho. Para tanto, abordar-se-á a inter-relação entre gestão estratégica, auditoria de recursos humanos e indicadores de desempenho de recursos humanos. Nessa perspectiva, observa-se que para materializar a gestão estratégica de pessoas não se deve apenas considerar as ferramentas e processos que lhe são inerentes, é necessário que se compreendam as relações estabelecidas entre os objectivos organizacionais e as competências das pessoas, e como esses dois aspectos podem ser capitalizados com vista a uma gestão eficaz e bem-sucedida.

Ao final desta pesquisa, espera-se contribuir com uma visão mais consolidada sobre a tendência da auditoria de recursos humanos no desempenho das competências individuais e consequentemente organizacionais. Além disso, a pesquisa contribuirá igualmente para o

avanço de conhecimento na área de gestão de recursos humanos, oferecendo mais subsídios para pesquisas futuras e para tomada de decisões estratégicas no âmbito da gestão de recursos humanos.

2. Metodologia

A investigação foi operacionalizada através de uma abordagem qualitativa, baseada na revisão da literatura que comportou inicialmente a identificação, selecção e avaliação de trabalhos que possuem um enfoque voltado ao tema abordado. Por conseguinte, envolveu a sistematização das perspectivas teórico-conceituais que exprimem os relacionamentos entre as abordagens referidas anteriormente.

Na realização do trabalho empreendeu-se igualmente análise de conteúdo (Bardin, 2016) baseada na descrição dos significados e na exploração das concepções incorporadas nas vertentes teóricas indicativas da relevância de gestão estratégica no âmbito da auditoria que usa os indicadores como instrumento de avaliação ou monitoria dos recursos humanos.

O *corpus* da análise se concentrou em três categorias fundamentais, a saber: 1) gestão estratégica de recursos humanos nas organizações 2) auditoria de recursos humanos: enquadramento como instrumento de gestão de recursos humanos; 3) indicadores de desempenho e suas várias implicações na maximização do desempenho nas organizações. Através desses títulos (e subtítulos) foi possível codificar os pressupostos teóricos fundamentais para o entendimento da relação estabelecida entre as abordagens implicadas no desenvolvimento da pesquisa. Na seção que segue, são apresentados os resultados da análise, que culminou com a revisão de literatura adoptada, neste trabalho.

3. Gestão estratégica de recursos humanos

A vasta literatura que aborda a gestão de recursos humanos reconhece que este é um campo dinâmico caracterizado por práticas, processos e estruturas que tem vindo a evoluir, destacando-se como pilar nas organizações, sendo responsável por alinhar o potencial dos indivíduos com os objectivos organizacionais a longo prazo. Ele é, nesse caso, mais do que uma função administrativa, sendo uma componente estratégica nas organizações que têm as pessoas como principal diferencial competitivo, portanto, reconhecendo-as como factor determinantes para a sustentabilidade e inovação (Lobo; Melo, 2025).

Descarte, a gestão de recursos humanos consiste no planeamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controlo de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram, alcançar os objectivos individuais relacionados directa ou indirectamente com o trabalho. A este respeito, a gestão estratégica de recursos humanos refere-se a uma vasta gama de actividades, incluindo a realização de análises de cargos, o planeamento das necessidades de pessoal, o recrutamento e selecção das pessoas certas para o cargo, o desenvolvimento de descrições detalhadas de cargos e objectivos de desempenho, indução e orientação, educação e formação, gestão de benefícios e incentivos (por exemplo, salários), avaliação e revisão de desempenho, apoio ao desenvolvimento de carreira e emprego de gestão de sucessão e talentos. Assim sendo, gestão estratégica de recursos humanos está também relacionada com uma descrição clara do papel e das responsabilidades dentro da organização.

Assim, a gestão estratégica de recursos humanos poderá ser entendida como uma abordagem que procura promover o reforço da competitividade na organização, através do desenvolvimento estratégico recorrendo a técnicas culturais e estruturais no envolvimento das pessoas (Storey, 1995). Poder-se-á também definir gestão estratégica de recursos humanos como um conjunto de práticas, habilidades, políticas e metodologias associadas à gestão de pessoas, podendo estar relacionada com a influência do comportamento, ou até mesmo do desempenho dos membros da organização, com vista a que esta mesma organização possa alcançar as metas e os objectivos pretendidos, no sentido de aumentar a sua produtividade, ou até mesmo, a sua competitividade, através da melhoria do potencial humano (Veloso, 2007).

A abordagem estratégica em gestão de recursos humanos caracteriza-se pela visão sistemática, com foco em objectivos e resultados. Nesta perspectiva, planeamento, implementação e controlo estratégico são palavras de ordem, que operacionalizam todas as actividades alinhadas aos objectivos organizacionais, bem como missão, visão e valores. Quando a organização compreende a assertividade desse enfoque de gerenciamento, obtém o melhor da gestão do capital humano. Isto só é possível, por meio da elaboração e implementação do planeamento estrategicamente conduzido para diagnosticar as necessidades e competências organizacionais. Nisto, inserir políticas de recursos humanos viabiliza ganhos em qualidade e consequentemente em produtividade e competitividade, condições almejadas por todas as gestões. O factor humano deve servir como referência e indicador estratégico,

potencializando a performance organizacional. Pois que, gestão estratégica de recursos humanos, visa a optimização de todos os processos de gestão, e por extensão, dos resultados consistentes, eficientes e de qualidade. Para a consecução dos objectivos descritos, é de suma importância haver um planeamento, definindo directrizes e contingência.

Portanto, em conceito, a gestão estratégica de recursos humanos manifesta-se pela geração de um vínculo entre pessoas e os factores estratégico-organizacionais, alinhando o planeamento de recursos humanos com o planeamento estratégico da organização em todos os processos de gestão. Esta concepção de gestão estratégica de recursos humanos constitui-se, portanto, em dispositivo que propicia o comportamento dos colaboradores no alcance de resultados por meio do alinhamento aos objectivos, missão, visão e valores organizacionais.

4. Auditoria de recursos humanos: ferramenta de gestão

O conceito de auditoria de recursos humanos apresenta uma controvérsia ao nível bibliográfico, pois cada autor possui seu ponto de vista no concernente a sua definição. Contudo, a ideia que tentam transmitir é a mesma, só que em diferentes conceitos. Por exemplo, Anderson Veríssimo, defende que, a auditoria de recursos humanos personifica uma função de controlo, isto é, o meio pelo qual a direcção da organização verifica se os objectivos previamente traçados para os recursos humanos estão a ser devidamente observados ou há distorções. Cabe a esta sugerir o caminho correcto a seguir para reverter as distorções verificadas. Ainda na senda do mesmo autor, outro lado a auditoria de recursos humanos é um processo investigativo que visa realizar inferências sobre o sistema de gestão do pessoal. Portanto, é uma análise e avaliação do desempenho do sistema de gestão do pessoal nos seus aspectos qualitativos, relacionados com as políticas e práticas de recursos humanos numa organização. (Veríssimo, 2002, p. 9). Para Soares (2009) o trabalho da auditoria de recursos humanos deve manter a empresa actualizada de informações devido às constantes mudanças no assunto e também ciente dos riscos que podem cair sobre as organizações, diante de erros operacionais que as organizações estão expostas.

De acordo com Soares et al, (2009: 1):

A auditoria de recursos humanos é peça fundamental dentro das organizações, pois a mesma examina analiticamente e pericialmente as operações trabalhistas, direitos e deveres do empregado e do

empregador, políticas e práticas de pessoal em uma organização, e avaliando o seu funcionamento actual, por fim, emitindo um parecer sobre as irregularidades encontradas na análise e sugerindo melhores acções que a empresa deve tomar. Com essas práticas a entidade sempre poderá evoluir e produzindo cada vez mais, aproveitando melhor seus recursos humanos, aumentando assim sua rentabilidade.

De todas as formas, a auditoria de recursos humanos como ferramenta de gestão de recursos humanos, baseia-se na determinação de padrões de quantidade, qualidade, tempo e custo. Esses padrões permitem a avaliação e controle através da comparação do desempenho com os resultados daquilo que se pretende controlar. As principais funções da auditoria são: indicar as falhas e problemas, determinar as possíveis soluções e sugestões, bem como salientar os aspectos positivos e tentar melhorá-los. Portanto, o papel da auditoria de recursos humanos é fundamentalmente educacional. A auditoria bem aplicada permite que se desenvolvam nos administradores a sensibilidade para agir de forma pró-activa no que se refere ao diagnóstico de problemas futuros. Por isso, é necessário que as empresas avaliem de forma periódica as directrizes dos recursos humanos.

Segundo Veríssimo (2002: 9), o principal objectivo da auditoria de recursos humanos é mostrar o modo de funcionamento do sistema de gestão de recursos humanos, apontando práticas e atitudes que possam ser prejudiciais à empresa, ou que signifiquem custos financeiros adicionais.

A área de recursos humanos precisa de padrões para que seja possível realizar um comparativo e uma contínua avaliação do trabalho de auditoria.

Assim, como ferramenta para comparar a situação actual da empresa e a anterior, as empresas devem utilizar avaliações, onde será possível perceber as melhorias, caso ocorram. As avaliações da empresa podem ser adaptadas devido à realidade de cada uma delas, sendo que cada empresa possui a sua particularidade (Soares et al, 2009).

A auditoria de recursos humanos ajuda a detectar erros, equívocos e obstáculos nas operações inerentes à gestão de pessoas dentro das organizações, determinando, se estas estão operando adequadamente, segundo um amplo escopo pré-estabelecido (Santos, 2006, p. 11). O alvo da

auditoria de recursos humanos é encontrar as falhas e os problemas que estão prejudicando a organização e apresentar métodos para corrigi-los.

A auditoria de recursos humanos revisa e controla o programa desenvolvido na organização, visando manter o administrador informado sobre a eficiência e eficácia do referido programa. A administração de recursos humanos necessita de padrões capazes de permitir uma avaliação e um controle de funcionamento, através de comparações com o padrão que se pode avaliar os resultados obtidos e verificar quais as correcções a serem feitas no sistema para o funcionamento melhor (Chiavenato, 2002). Portanto, pode ser considerada como uma análise detalhada sobre o funcionamento da área de recursos humanos, sendo uma avaliação do seu funcionamento actual e apresentação de sugestões para melhoria, ou seja, é um sistema de revisão, controle e correcção, visando os aspectos: qualidade e serviço, rotinas burocratizadas da gestão de pessoal, a fim de prevenir e evitar demandas judiciais e infracções administrativas na organização. A função da auditoria de recursos humanos, entretanto, não se limita apenas nas falhas e problemas, mas também em apresentar soluções e sugestões.

O diferencial para as organizações que adoptam a auditoria de recursos humanos como ferramenta de gestão, está no fato de que os profissionais auditores vão muito além de fontes de informações, pois as empresas requerem que os perfis desses profissionais actualmente sejam de colaboradores com uma visão mais globalizada da entidade, ou seja, que eles não apenas detectem onde estão ocorrendo os erros, mas que proponham à organização as saídas mais viáveis para que os problemas sejam solucionados, que sejam identificadas as perdas e suas respectivas causas, um diagnóstico dos custos e em que os mesmos podem ser minimizados, em quais departamentos a produtividade pode ser melhorada, enfim, requer que a auditoria seja voltada para melhorar os resultados operacionais da entidade.

É por meio do relatório emitido pelo auditor, que é o produto final de seu trabalho, um documento técnico portanto, deve obedecer às normas, objectivos e formas de apresentação. É através dele que é demonstrada para a administração da organização a qualidade e a contribuição da auditoria, suas opiniões técnicas, constatações e recomendações.

No relatório deve conter avaliações precisas de factos verificados pelo auditor durante o seu trabalho, bem como recomendações que objectivem a correcção das anormalidades verificadas. Ele deve ser objectivo, oportuno e, principalmente possibilitar que por ele a administração tome as suas decisões.

Em função destes propósitos podemos concluir que a auditoria de recursos humanos visa mostrar como o sistema de gestão de recursos humanos está funcionando, localizando práticas e condições que são prejudiciais à organização ou que não estão compensando o seu custo, ou ainda práticas e condições que devem ser acrescentadas ou melhoradas.

5. Indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho são instrumentos essenciais para mensurar e qualificar a actuação dos processos de gestão de pessoas, sobretudo em instituições que buscam alinhar sua actuação com padrões de excelência e com os objectivos estratégicos previamente definidos. No âmbito da auditoria de recursos humanos, esses indicadores assumem papel crucial na identificação de falhas, avaliação de resultados e no direccionamento de acções correctivas, reforçando a *accountability* e a transparência na gestão pública e privada. Conforme Santos e Lima (2018: 142), os indicadores de desempenho consistem em métricas aplicadas para avaliar o desempenho de processos, operações ou indivíduos, visando fornecer informações que subsidiem decisões estratégicas e fomentem a melhoria contínua. Essa abordagem é corroborada por Chiavenato (2014, p. 312), ao afirmar que os indicadores não apenas fornecem dados quantitativos sobre o desempenho, mas também permitem interpretações qualitativas fundamentais para o desenvolvimento de políticas eficazes de gestão de pessoas.

Nesse sentido, os indicadores relacionados ao recrutamento, formação contínua, taxa de rotatividade, absentéismo, produtividade, clima organizacional, e nível de satisfação dos colaboradores tornam-se referências fundamentais para os processos de auditoria. Segundo Marr (2015), os indicadores de desempenho devem obedecer a critérios como relevância, confiabilidade, comparabilidade e utilidade. Ele argumenta que indicadores mal formulados ou desconectados dos objectivos estratégicos da organização podem conduzir a interpretações equivocadas e decisões ineficazes. Por isso, a definição de um conjunto coerente de indicadores exige não apenas conhecimento técnico, mas também sensibilidade ao contexto organizacional.

A literatura destaca ainda a importância da integração entre os sistemas de informação de gestão e os processos de auditoria. Para Oliveira e Silva (2020), a articulação entre auditoria interna e sistemas de medição de desempenho potencializa o controlo institucional e garante maior rigor na prestação de contas. Por seu turno, Nhampossa (2017) destaca que, os

indicadores de desempenho são fundamentais para a avaliação da eficácia dos processos administrativos e para o ajuste das práticas de gestão de recursos humanos em instituições públicas e privadas.

Nas instituições, tais indicadores também desempenham um papel estratégico, pois permitem alinhar os objectivos individuais aos organizacionais, promover a meritocracia, otimizar recursos e sustentar a competitividade no mercado. A título de exemplificação, podem-se mencionar indicadores como:

- **Tempo médio de contratação**

O tempo médio de contratação é um indicador de desempenho fundamental para avaliar a eficiência do processo de recrutamento e selecção dentro de uma organização. Ele mensura o intervalo de tempo decorrido entre a abertura de uma vaga e a efectiva admissão do novo colaborador. Conforme Marr (2015, p.35), medir o tempo gasto em processos críticos como a contratação de pessoal permite à organização identificar gargalos, otimizar fluxos internos e melhorar a experiência tanto dos candidatos quanto dos gestores envolvidos.

Nhamo (2018) sustenta que, o tempo médio de contratação é um reflexo directo da eficiência administrativa e da capacidade de uma instituição de responder às suas necessidades de recursos humanos de forma ágil e eficaz.

Portanto, o tempo médio de contratação é um dos principais termómetros da agilidade e da eficácia do subsistema de recrutamento e selecção. Sua análise periódica, integrada aos relatórios de auditoria de recursos humanos, contribui para a melhoria contínua dos processos, garantindo que a instituição atraia e integre talentos de forma estratégica e eficiente.

- **Taxa de evasão de talentos qualificados**

A taxa de evasão de talentos qualificados é um indicador estratégico de grande relevância no contexto da auditoria de recursos humanos, pois permite monitorar a perda de colaboradores com alto desempenho, competências críticas ou formação especializada que são essenciais para o funcionamento eficiente da organização. Essa evasão pode representar não apenas prejuízos operacionais, mas também desperdício de investimentos em capacitação e perda de memória institucional.

Segundo Chiavenato (2014), a retenção de talentos é um dos maiores desafios da gestão moderna de pessoas, especialmente em contextos em que a valorização profissional, o clima organizacional e as oportunidades de crescimento nem sempre acompanham as expectativas dos colaboradores. Quando profissionais altamente qualificados deixam a instituição, pode-se observar impacto negativo na continuidade de projectos, na produtividade e na motivação dos que permanecem.

- **Nível de aderência entre o perfil do colaborador e o cargo ocupado**

O NAPCCO é um indicador de desempenho que mensura o grau de compatibilidade entre as competências, habilidades, experiências e características pessoais de um colaborador com as exigências do cargo que ele ocupa. Esse indicador é fundamental para avaliar a eficiência do processo de recrutamento e selecção, assim como para identificar possíveis lacunas no desenvolvimento profissional que possam impactar o desempenho organizacional.

De acordo com Chiavenato (2014), o perfil de competências de um colaborador deve estar alinhado às exigências do cargo para que a organização maximize o seu desempenho e aproveite ao máximo o potencial dos seus recursos humanos.

Quando há um alto nível de aderência, os colaboradores têm mais oportunidades de apresentar um desempenho superior, pois suas habilidades e expectativas estão alinhadas com as demandas do cargo. O cálculo desse indicador pode ser feito por meio da comparação entre as competências exigidas para o cargo e as competências efectivamente apresentadas pelo colaborador.

- **Índice de satisfação dos servidores com o ambiente de trabalho**

O ISSAT é um indicador fundamental para medir a percepção dos colaboradores sobre as condições oferecidas pela organização, incluindo a infra-estrutura, a cultura organizacional, as relações interpessoais e os aspectos de gestão. Esse índice reflecte o grau de bem-estar e motivação dos servidores, o que está directamente relacionado à sua produtividade, comprometimento e longevidade na instituição.

Segundo Chiavenato (2014), a satisfação no ambiente de trabalho é um dos principais factores para o desempenho dos colaboradores, pois um ambiente agradável, que promove o respeito, a colaboração e o reconhecimento, tende a aumentar o nível de engajamento e a reduzir o

absenteísmo. O cálculo do ISSAT pode ser realizado por meio de pesquisas de clima organizacional, nas quais os colaboradores avaliam diversos aspectos do seu ambiente de trabalho.

5.1. Indicadores de desempenho no sistema de auditoria de recursos humanos

Cada um desses indicadores oferece uma perspectiva sobre aspectos críticos da gestão de recursos humanos e, quando analisados em conjunto, proporcionam uma visão holística e integrada do desempenho institucional. A auditoria de recursos humanos orientada por indicadores bem estruturados contribui não apenas para o diagnóstico de problemas, mas também para o fortalecimento da cultura de resultados e da aprendizagem organizacional.

Segundo Mbanze (2021, p. 93) a utilização sistemática de indicadores de desempenho na auditoria de recursos humanos permite não apenas identificar fragilidades, mas também promover uma cultura organizacional voltada para resultados, eficiência e melhoria contínua.

A posição do autor destaca que, que os indicadores de desempenho não servem apenas para detectar falhas, mas também para fomentar uma cultura organizacional orientada a resultados.

Por sua vez, Drucker (2002: 63) afirma que, “o que não se mede, não se gerencia” e, portanto, sem indicadores, não há como promover melhorias sustentáveis nem assegurar a eficácia da gestão de pessoas.

A citação de Drucker “o que não se mede, não se gerencia” destaca a importância da mensuração como base para uma gestão eficaz. No contexto da gestão de pessoas, os indicadores de desempenho tornam-se ferramentas fundamentais para avaliar, controlar e melhorar continuamente os processos relacionados ao capital humano.

Essa visão explica que, sem métricas claras, é impossível identificar falhas, promover mudanças estratégicas e comprovar os resultados alcançados. Assim, os indicadores permitem não só acompanhar o progresso, mas também alinhar a actuação da área de recursos humanos aos objectivos organizacionais, contribuindo para uma gestão mais estratégica e orientada a resultados.

Para, Muchanga (2020), a integração de indicadores no sistema de auditoria de recursos humanos constitui um mecanismo essencial para alinhar práticas administrativas aos objectivos estratégicos, promovendo maior responsabilização e eficácia institucional.

A visão do autor, reforça a ideia de que a medição de desempenho vai além do controle, servindo como um instrumento de gestão orientado para a eficácia, a responsabilização e a melhoria contínua nas organizações públicas e privadas.

6. Impactos dos indicadores de desempenho na gestão de pessoas

Os indicadores de desempenho propalam um papel essencial na gestão de pessoas, especialmente em instituições, que enfrentam desafios únicos na administração de recursos humanos. A adopção de indicadores de desempenho permite que as instituições, identifiquem áreas críticas que necessitam de melhorias. Isso não apenas melhora a eficácia das políticas de recrutamento, selecção e desenvolvimento, mas também optimiza a alocação de recursos humanos.

De acordo com Chiavenato (2004) a gestão de pessoas visa maximizar o desempenho dos colaboradores, alinhando suas competências e potencialidades aos objectivos organizacionais, e, ao mesmo tempo, promovendo um ambiente de trabalho produtivo e saudável.

Através de métricas bem estruturadas, a gestão pode diagnosticar problemas de desempenho, identificar lacunas de habilidades e traçar estratégias de capacitação direccionadas. Segundo Drucker (2002), o uso sistemático de indicadores também contribui para monitorar o progresso das iniciativas de desenvolvimento de competências, garantindo que os colaboradores sejam adequadamente preparados para enfrentar os desafios institucionais.

A aplicação de indicadores pode optimizar o processo de selecção de funcionários e a distribuição de tarefas, assegurando que as funções desempenhadas estejam alinhadas com as competências e qualificações dos profissionais. Através de indicadores de desempenhos bem definidos, é possível garantir que os *feedbacks* sejam objectivos, transparentes e baseados em dados concretos, o que reforça a confiança entre líderes e subordinados, além de criar um ambiente de trabalho mais colaborativo e focado no desenvolvimento contínuo.

Por fim, a utilização de indicadores de desempenho fortalece a cultura organizacional orientada para resultados e a aprendizagem organizacional.

7. Importância da avaliação contínua dos indicadores de desempenho

A eficácia dos indicadores de desempenho depende não apenas de sua implementação, mas também de sua avaliação contínua. A adaptação constante dos indicadores às necessidades duma instituição pode contribuir significativamente para o aprimoramento das práticas de auditoria de recursos humanos, assegurando que a gestão de pessoas e os processos administrativos evoluam de acordo com as exigências do ambiente educacional. A avaliação contínua dos indicadores de desempenho é uma prática imprescindível para garantir a eficácia e relevância dos processos de gestão em qualquer organização, especialmente em instituições de ensino superior.

A importância de uma avaliação contínua é que ela permite que uma instituição ajuste seus processos administrativos e pedagógicos de forma ágil, assegurando a melhoria contínua da qualidade do ensino e a eficiência da gestão de recursos humanos. Por exemplo, indicadores como a taxa de conclusão de cursos e a taxa de empregabilidade dos graduados podem ser avaliados e ajustados conforme o *feedback* dos alunos, empregadores e a evolução das tendências no mercado de trabalho. Como explica Neely (2007: 54), “a medição de desempenho é um processo iterativo e evolutivo, que exige uma constante adaptação das ferramentas de gestão às necessidades emergentes da organização”.

Uma organização deve criar mecanismos para colectar e interpretar dados sobre os indicadores de desempenho, garantindo que os gestores possam tomar decisões baseadas em informações claras e precisas. A integração da avaliação contínua também implica a utilização de tecnologias modernas para facilitar o monitoramento em tempo real dos indicadores de desempenho. Sistemas de gestão de informações e plataformas digitais podem ser utilizados para colectar, armazenar e analisar dados de forma mais eficiente, além de permitir que as revisões dos indicadores sejam feitas de maneira mais rápida e precisa. Davenport (2013: 129) destaca que “a tecnologia não só facilita a colecta de dados, mas também permite uma análise mais profunda e detalhada, o que proporciona uma visão mais ampla do desempenho organizacional”.

Portanto, a avaliação contínua não deve ser vista apenas como uma actividade pontual ou periódica, mas como um processo contínuo de aprendizado que envolve a adaptação e evolução constante dos indicadores de desempenho, alinhados com os objectivos institucionais.

8. Desafios na implementação de indicadores de desempenho

Apesar dos benefícios que os indicadores de desempenho podem proporcionar, a implementação desse sistema na auditoria de recursos humanos em instituições pode enfrentar diversos desafios. Estes desafios podem comprometer a eficácia dos indicadores e, conseqüentemente, a gestão dos processos administrativos e de recursos humanos. Segundo Davenport (2013, p. 45), as organizações frequentemente enfrentam dificuldades em integrar indicadores de desempenho nos processos diários, o que pode levar a uma utilização ineficaz das métricas e resultados.

A introdução de indicadores de desempenho em sistemas de auditoria de recursos humanos exige uma análise detalhada dos desafios que podem impactar a eficácia desse processo. Alguns dos principais desafios incluem:

- **Resistência à mudança**

A resistência à mudança é um desafio recorrente em qualquer processo de implementação de novos sistemas. Segundo Chiavenato (2004), os funcionários muitas vezes percebem os novos processos de auditoria e avaliação como uma ameaça ao seu trabalho, o que pode gerar resistência.

Essa resistência pode ser exacerbada pela falta de compreensão sobre os benefícios do sistema de indicadores, criando um obstáculo para a sua implementação eficaz. Entretanto, a comunicação eficaz e a educação contínua são essenciais para a redução da resistência, permitindo que os colaboradores compreendam os benefícios dos novos sistemas e se sintam parte do processo.

- **Falta de capacitação e treinamento**

A implementação de indicadores de desempenho eficazes exige que os envolvidos compreendam não apenas o processo de colecta de dados, mas também a interpretação e análise dos resultados. A falta de capacitação adequada dos gestores e funcionários da universidade pode comprometer a eficácia dos indicadores de desempenho.

Se os gestores não forem devidamente treinados para entender e aplicar esses indicadores dentro do contexto estratégico da organização, o impacto das métricas será limitado, pois não

estarão sendo tomadas decisões informadas baseadas nos dados. Assim, a capacitação contínua e especializada não é apenas uma questão de treinar os envolvidos na colecta de dados, mas também de promover uma compreensão profunda e crítica de como os indicadores de desempenho podem influenciar positivamente a gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional.

- **Escassez de recursos e infra-estrutura adequada**

Outro desafio significativo é a escassez de recursos financeiros e a infra-estrutura inadequada para implementar os indicadores de desempenho de maneira eficiente. A implementação eficaz requer investimentos em tecnologia e infra-estrutura. De acordo com o Ministério da Saúde de Moçambique (MISAU, 2016), “a limitação de recursos financeiros e tecnológicos tem sido um entrave significativo na modernização dos sistemas de gestão de recursos humanos”.

Portanto, é essencial que uma instituição se empenhem em prover infra-estruturas adequadas de forma que garanta a melhor aplicação e avaliação dos indicadores de desempenho.

9. Oportunidades na implementação de indicadores de desempenho

Apesar dos desafios, a implementação de indicadores de desempenho no sistema de auditoria de recursos humanos oferece diversas oportunidades para a melhoria contínua e optimização da gestão institucional. As oportunidades na implementação de indicadores de desempenho busca explorar os benefícios e as potenciais melhorias que a adopção de indicadores de desempenho pode trazer para a gestão de recursos humanos e processos administrativos dentro de uma organização.

Ao abordar as oportunidades, o foco é ressaltar como a implementação bem-sucedida de indicadores de desempenho pode gerar resultados positivos tanto a nível micro (indivíduos e equipes) quanto a nível macro (organização como um todo), incentivando a inovação, a aprendizagem contínua e a melhoria da gestão nos processos administrativos e de recursos humanos. A principal oportunidade reside na melhoria da gestão de pessoas. Como destaca Chiavenato (2004), os indicadores de desempenho proporcionam uma visão clara sobre o desempenho dos funcionários e da instituição, permitindo que a gestão tome decisões mais embasadas. A utilização de indicadores pode ainda facilitar a detecção de áreas em que os

funcionários necessitam de capacitação, permitindo um desenvolvimento profissional mais eficiente. A implementação eficaz de indicadores de desempenho também traz uma oportunidade significativa para fortalecer a comunicação interna dentro da organização. Quando os indicadores são claros e bem definidos, eles estabelecem um ponto de referência comum para todos os membros da instituição.

10. Efeitos dos Indicadores de Desempenho na Tomada de Decisões Estratégicas

Os efeitos dos indicadores de desempenho na tomada de decisões estratégicas podem ser observados de diversas formas. Primeiro, a colecta de dados baseada em indicadores específicos permite que a gestão tenha uma visão mais clara sobre o desempenho do corpo docente e administrativo. Essa visibilidade é crucial para a definição de políticas de treinamento, promoções, e outras acções que podem impactar directamente a eficácia do trabalho numa instituição. Segundo, o uso de indicadores de desempenho permite uma alocação mais eficiente de recursos, ajustando a estratégia da instituição conforme necessário. Como afirma Ferreira (2021), os indicadores de desempenho possibilitam uma análise quantitativa e qualitativa que pode orientar a tomada de decisão de forma mais assertiva e estratégica. Na prática, isso pode levar a uma maior eficiência na gestão de recursos humanos, com um melhor aproveitamento do potencial dos funcionários e uma redução de custos operacionais.

11. Papel dos indicadores de desempenho na maximização da eficácia da gestão de recursos humanos

A gestão eficaz de recursos humanos é fundamental para o bom funcionamento de uma instituição. Os indicadores de desempenho oferecem uma forma objectiva de medir a eficácia das políticas de recrutamento, treinamento, retenção e desenvolvimento de pessoal. A adopção de indicadores de desempenho pode facilitar a identificação de áreas que necessitam de melhorias, bem como promover uma cultura de constante aprimoramento.

De acordo com Torres (2011), a implementação de métricas eficazes oferece feedback valioso que pode ser utilizado para ajustar as estratégias de gestão de pessoas e aprimorar o ambiente de trabalho, criando um ciclo contínuo de evolução organizacional.

Portanto, a utilização de indicadores possibilita não apenas a medição da performance, mas também a identificação de áreas críticas, permitindo uma gestão mais ágil e informada, fundamental para o sucesso institucional a longo prazo.

12. Conclusão

Conclui-se com a pesquisa, que os indicadores de desempenho podem sim, ser instrumentos que, quando devidamente aplicados possibilitam à gestão estratégica dos recursos humanos e melhoria dos processos de auditoria, identificando fragilidades na gestão de pessoal e alinhando as práticas de recursos humanos com os objectivos estratégicos das organizações. Esses indicadores não apenas fornecem métricas quantitativas sobre as actividades desenvolvidas, mas também funcionam como mecanismos de prevenção e correcção de disfunções, promovendo uma cultura organizacional mais orientada a resultados.

À luz da gestão estratégica moderna de recursos humanos, a avaliação do desempenho organizacional através de indicadores de desempenho constitui uma ferramenta estratégica essencial para assegurar a eficiência, a transparência e a responsabilização no seio das instituições, com destaque para o subsistema de auditoria de recursos humanos. Assim, o uso adequado desses indicadores permite não só a monitoria das actividades, mas também a tomada de decisões fundamentadas na realidade concreta da organização.

Ao nível normativo e institucional, urge o reforço da regulamentação e padronização dos indicadores, bem como o investimento na capacitação dos profissionais do sector, garantindo que os mesmos sejam dotados de ferramentas e competências necessárias à condução de auditorias eficazes e coerentes com os princípios da boa governação. Assim, destaca-se que a eficácia dos indicadores de desempenho na auditoria de recursos humanos está também profundamente ligada à forma como são percebidos pelos funcionários. A transparência, a equidade e a clareza nos processos avaliativos impactam directamente na motivação, no engajamento e na aceitação das práticas de auditoria. No entanto, a implementação desses indicadores pode enfrentar desafios significativos, como a resistência à mudança, a escassez de recursos técnicos e humanos, e a ausência de uma política institucional integrada de avaliação. Esses entraves podem comprometer a aplicação plena dos indicadores e demandam um esforço contínuo de sensibilização, capacitação e comunicação entre os diversos níveis da administração.

Quanto ao objectivo delineado foi, em grande medida, alcançado. Na análise da eficácia, identificaram-se os principais indicadores de desempenho utilizados no sistema de auditoria de recursos humanos, permitindo compreender sua aplicação. Contudo, ao abordar a eficácia dos indicadores de desempenho na auditoria de recursos humanos, a presente investigação oferece subsídios concretos para a construção de uma cultura de responsabilização, transparência e meritocracia, elementos imprescindíveis para o fortalecimento das universidades, por conseguinte, para o desenvolvimento sustentável do país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Ed. 70.
- BEHN, R. D. (2003) *Why Measure Performance? Different Purposes Review Different Measures*. Public Administration Review, 63.5, pp. 586-606. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322>.
- CHIAVENATO, I. (2002). *Recursos Humanos*. 7.ed. São Paulo: Atlas.
- CHIAVENATO, I. (2004). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CHIAVENATO, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.^a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- DAVENPORT, T. H. (2013). *Analytics at work: smarter decisions, better results*. Boston: Harvard Business Review Press.
- DRUCKER, P. F. (2002). *Inovação e espírito empreendedor*. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson.
- FERREIRA, A. S. (2021). *O papel da comunicação organizacional no desempenho institucional*. Maputo: Universidade Eduardo Mondlane.
- LOBO, A. F. R., & MELO, A. L. S. DA C. P. (2025). *Desafios na gestão de pessoas nas organizações*. *Gestão e Desenvolvimento*, (33), pp. 193–210. <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2025.17558>
- MARR, B. (2015). *Managing and delivering performance*. Oxford: Elsevier.
- MBANZE, L. (2021). *Indicadores de desempenho e cultura organizacional em instituições públicas*. Maputo: ISRI.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE DE MOÇAMBIQUE. (2016). *Plano nacional de desenvolvimento de recursos humanos para a saúde 2016–2025*. Maputo: MISAU.

<https://www.afro.who.int/sites/default/files/202007/TdR%20avaliacao%20%20meio%20termo%20do%20PND RHS%2020162025%20DRH%20VF.pdf>

MUCHANGA, E. (2020). *Métricas estratégicas para gestão de pessoas no ensino superior*. Maputo: ISCIM.

NEELY, A. (2002). *Business performance measurement: Theory and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

NEELY, A. (2007). *Business performance measurement: unifying principles and practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

NHAMO, S. (2018). *Tempo médio de contratação e eficiência administrativa*. Maputo: ISCIM.

NHAMPOSSA, A. (2017). *Gestão pública e avaliação institucional em Moçambique*. Maputo: Ndjira.

OLIVEIRA, P., & SILVA, M. (2020). *Auditoria e avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas.

SANTOS, M. DE O. DOS. (2006) *Auditoria de Recursos Humanos*. Niterói: Universidade Cândido Mendes.

SANTOS, E., & LIMA, R. (2018). *Métricas e indicadores de desempenho: estratégias para gestão organizacional*. Belo Horizonte: UFMG.

SOARES, J. I., COLETTI, E. R., RICARDO, A., & CAETANO, A. A. (2009). A importância da auditoria de recursos humanos. *Revista Contabilidade & Amazônia, Sinop*, v.2, n.1, art.5, pp. 56-66, Jan./Dez. <https://www.contabilidadeamazonia.com.br/>

STOREY, J. (1995). Human resource management: Still marching on, or marching out? In: STOREY, J. (Ed.). *Human resource management: A critical text* London: Thomson, pp. 3-32.

TORRES, M. (2011). *Gestão administrativa e auditoria organizacional: um enfoque estratégico*. Curitiba: Juruá.

VELOSO, A. (2007), “O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional”. Universidade do Minho;

VERÍSSIMO, A. F. (2002) *Auditoria de Recursos Humanos*. São Paulo: Universidade Cândido Mendes.

*Suleima Adamo Issuf, Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Liderança pela Universidade Técnica de Moçambique.

Email: Suleimaadam@icloud.com