



**A UTILIZAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* PARA A AVALIAÇÃO DA  
RELAÇÃO CUSTO-BENEFÍCIO DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO DE**

**RECURSOS HUMANOS**

**Rogério Teixeira Mâsah\***

**Sidnei Vieira Marinho\*\***

**Paulo Mauricio Selig\*\*\***

\*Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas

Universidade Federal de Santa Catarina / UFSC

Mestre em Engenharia de Produção

Fone: 021 48 331 7063 / 021 48 3317012

Fax: 021 48 331 7102 / 021 48 331 7107

e-mail: [masih@eps.ufsc.br](mailto:masih@eps.ufsc.br)

\*\*Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas

Universidade Federal de Santa Catarina / UFSC

Mestre em Engenharia de Produção

Fone: 021 48 331 7063 / 021 48 3317012

Fax: 021 48 331 7102 / 021 48 331 7107

e-mail: [sidnei@eps.ufsc.br](mailto:sidnei@eps.ufsc.br)

\*\*\*Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas

Universidade Federal de Santa Catarina / UFSC

Doutor em Engenharia de Produção

Fone: 021 48 331 7063 / 021 48 3317012

Fax: 021 48 331 7102 / 021 48 331 7107

e-mail: [selig@eps.ufsc.br](mailto:selig@eps.ufsc.br)

**Resumo**

Os programas de treinamento de recursos humanos são de incontestável importância para o crescimento e desenvolvimento das organizações. Contudo, quando as empresas passam por necessidades financeiras e têm que reduzir os volumes dos investimentos, a principal área afetada é a de recursos humanos, mas precisamente no setor de treinamento. O motivo para tal é a dificuldade de avaliação dos resultados associados a esses investimentos. Nesse contexto, o presente artigo propõe a utilização do sistema de gestão *Balanced Scorecard* para reduzir a subjetividade associada à avaliação da relação custo-benefício de programas de treinamento.

**Palavras Chave:** *Balanced Scorecard*, Recursos Humanos, Treinamento.



**VII Congreso del  
Instituto Internacional  
de Costos**



**UNIVERSIDAD DE LEÓN**



**II Congreso de la  
Asociación Española de  
Contabilidad Directiva**

## **1. Introdução**

O fim do Século XX tem sido testemunha de uma explosão tecnológica somente comparável com a Revolução Industrial; a grande diferença é que esta nova revolução assume proporções mundiais e acontece em uma velocidade bem maior. A todo o momento são desenvolvidas novas tecnologias que através de modernos canais de comunicação, como a Internet, logo são disponibilizadas para o mercado. Além disso, o mundo experimenta a diminuição de barreiras alfandegárias e a criação de mercados de livre comércio, ficando cada vez mais fácil o acesso a essas novas tecnologias.

É possível observar que tecnologias de ponta deixam de ser privilégios de poucos e, dessa forma, os Recursos Humanos (RH) passam a ser o grande diferencial entre as empresas; são eles os responsáveis pela administração, produção de bens/serviços e relacionamento com os clientes, atividades de fundamental importância para o sucesso e a continuidade das atividades de uma organização.

Para muitos autores, tais mudanças caracterizam a passagem da Era Industrial para a Era da Informação. Na opinião de Chiavenato (1996), enquanto na Era Industrial a capacidade das empresas era determinada em função da disponibilidade de equipamentos e capital, as empresas da Era da Informação são consideradas como um conjunto de habilidades. Tais habilidades devem ser constantemente elaboradas e desenvolvidas com o objetivo de suprir as necessidades decorrentes das oportunidades de mercado. Por isso, os processos de desenvolvimento de RH passam a ser elementos essenciais na agilidade necessária para o aproveitamento dessas oportunidades.

Para Silva (1999), a produtividade, tão buscada nos dias de hoje, depende de quatro fatores: tecnologia, equipamentos, matéria-prima e pessoas. Para o autor, o fator humano assume importância decisiva na medida em que os outros componentes dependem da ação humana. Dentro desse contexto, os gestores devem estar abertos a mudanças profundas na forma de ver o negócio da empresa e de repensar os papéis profissionais que o novo cenário exige.

Campos (1995) justifica essa mudança de foco na atenção das empresas afirmando que “o trabalho humano está migrando da utilização dos braços para a utilização da mente.

O conhecimento está se tornando o principal fator de sobrevivência dos indivíduos, da empresas e da sociedade”.

A crescente importância dos RH, implica na necessidade de investimentos cada vez maiores em ações de gerenciamento desse efetivo e, nesse caso, atividades como recrutamento, seleção, alocação e treinamento passam a consumir recursos consideráveis.

Os treinamentos são de particular importância, pois, através destes, os recursos humanos da empresa passam a acompanhar evoluções tecnológicas e desenvolver habilidades. Com isso, os funcionários passam a ter um maior potencial de geração de resultados, contribuindo para o sucesso dos empreendimentos da organização.

Tais afirmações são confirmadas por Chiavenato (1992) ao afirmar que “se pretendemos modernizar nossas empresas devemos começar pelas pessoas que nela trabalham. A modernização passa antes pela cabeça das pessoas e pela sua competência para chegar posteriormente às máquinas, equipamentos, métodos, processos, produtos e serviços. Estes são a consequência da modernização[...] mas não sua origem”.

Silva (1999) ressalta que “a realização de programas de treinamento esporádicos não conduz ao desenvolvimento de um clima de envolvimento e comprometimento com os objetivos globais da empresa. Quanto ao investimento, a situação será sempre insatisfatória, uma vez que o resultado de treinamentos esporádicos serão na maioria dos casos insuficientes para justificar os gastos incorridos.”.

A grande verdade é que o treinamento de pessoal só fará sentido, na medida em que se perceba que há um planejamento, uma seqüência e uma continuidade nas iniciativas realizadas. Porém, em muitos casos, investimentos consideráveis são aplicados na busca de incremento na capacitação de recursos humanos e os resultados esperados não são alcançados. Situações dessa natureza são ilustradas pela citação a seguir:

O treinamento tornou-se mais do que nunca um poderoso aliado das empresas que buscam sempre manter seus funcionários a par das novas técnicas, tecnologias e conceitos, que não param de se modificar no mundo da velocidade e da informação. A importância de manter equipes treinadas é indiscutível. Essa verdade leva as empresas a investirem maciçamente em cursos, palestras, seminários, e programas dos mais variados. Entretanto

nem sempre o retorno esperado é alcançado, ou seja, muitas vezes, nada muda. A pergunta que fica no ar é sempre a mesma: Por quê? (BRICCHI, 1998).

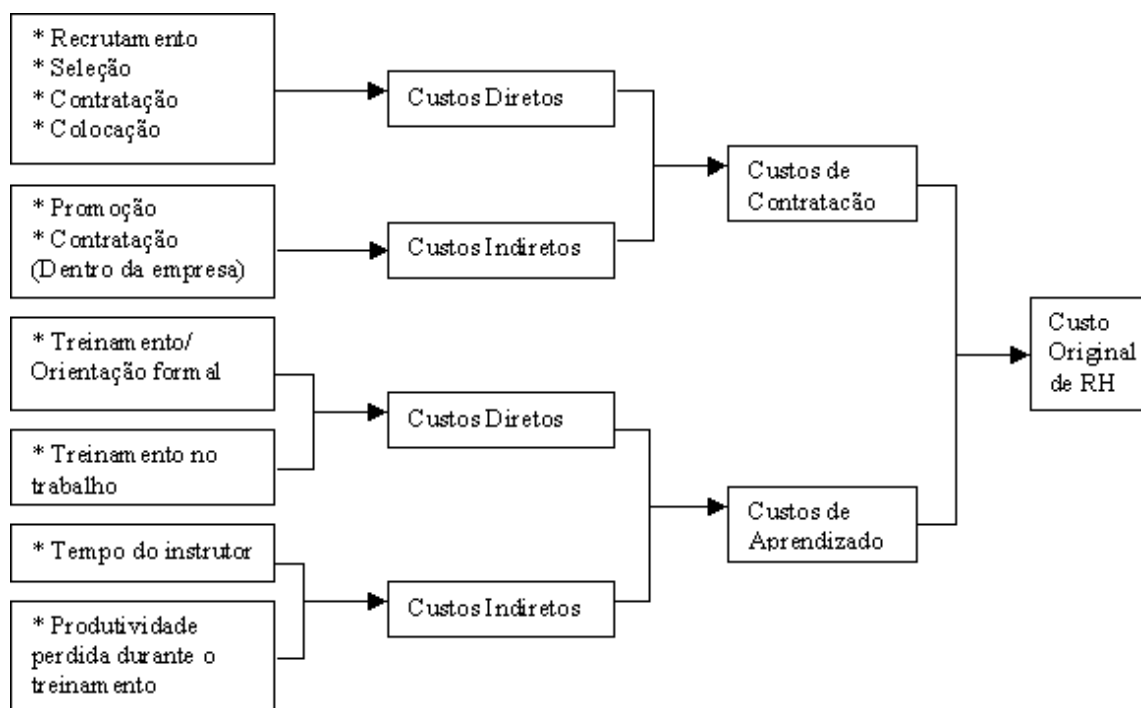
Para minimizar o efeito negativo de tal situação, a elaboração de um programa de treinamento deve preocupar-se com três critérios básicos: (1) público-alvo, (2) custos e recursos a serem empregados, e (3) objetivos a serem alcançados.

O primeiro dos critérios está relacionado com o planejamento dos treinamentos, de forma a direcionar métodos, conteúdo e linguagem com o nível e o interesse do público-alvo. O segundo está relacionado com a disponibilidade de recursos para a execução do planejado e, quando combinado com o terceiro critério - objetivos, pode ser utilizado para analisar os resultados do treinamento através de análises de custo-benefício.

Nesse contexto, o presente artigo propõe a utilização do sistema gerencial *Balanced Scorecard* para a avaliação da relação custo-benefício de programas de treinamento de recursos humanos.

## **2. A Origem dos Custos em Programas de Treinamento de Recursos Humanos**

Pacheco (1996) define custo original de RH como “sacrifício incorrido para selecionar, contratar e desenvolver pessoas.” Flamholtz *apud* Pacheco mostra, na Figura 1, como é formado o custo original de RH.



**Figura 1 – Custo original de recursos humanos**

**Fonte: PACHECO, Vicente. Uma contribuição ao estudo da contabilidade de recursos humanos e seu poder de informação. Dissertação de Mestrado. São Paulo: USP, 1996.**

As definições dadas por Flamholtz, e transcritas por Pacheco, para os custos apresentados na figura acima são:

- **CUSTOS DE CONTRATAÇÃO:** envolvem todos os custos relacionados à contratação de um novo profissional para determinado cargo. Estão incluídos os custos relacionados às atividades de recrutamento, seleção, contratação e colocação;
- **RECRUTAMENTO:** são os custos incorridos para identificar um universo de profissionais aptos a ocupar o cargo em questão;

- **SELEÇÃO:** custos relacionados com a escolha, dentro do universo de profissionais recrutados, do que melhor se adequa às exigências do cargo e da organização;
- **CONTRATAÇÃO E COLOCAÇÃO:** os custos de contratação e colocação incorrem após a escolha do profissional e estão relacionados à sua alocação na empresa e no cargo;
- **PROMOÇÃO OU CONTRATAÇÃO DENTRO DA EMPRESA:** envolvem todos os custos relacionados acima (recrutamento, seleção, contratação e colocação), porém o universo de candidatos restringe-se aos profissionais já incorporados à organização;
- **CUSTOS DE APRENDIZADO:** são os custos relacionados com o aperfeiçoamento de um profissional até que este alcance um nível de desempenho esperado. Tais custos incluem os custos de treinamento, orientação formal e treinamento no trabalho. Estes, por sua vez, são compostos por gastos com instrutor e a produtividade perdida durante o período de treinamento;
- **TREINAMENTO E ORIENTAÇÃO FORMAL:** são os custos relacionados com treinamentos formais, desenvolvidos fora do ambiente de trabalho e que, em sua maioria, têm como objetivo promover a familiarização com os procedimentos da empresa, suas instalações e os produtos por ela fornecidos;
- **TREINAMENTO NO TRABALHO:** envolvem os custos relacionados com treinamentos executados dentro do posto de trabalho. O objetivo de tais treinamentos é, em sua maioria, o aperfeiçoamento na função e normalmente utilizam ferramentas ou equipamentos somente disponíveis no ambiente de trabalho;
- **TEMPO DO INSTRUTOR:** é o gasto relacionado com a remuneração dos profissionais diretamente responsáveis pela transmissão das informações;

- **PRODUTIVIDADE PERDIDA DURANTE O TREINAMENTO:** é o custo relacionado ao desempenho perdido durante o treinamento formal ou no trabalho. Além do treinando, perdem produtividade outros profissionais ligados à tarefa de transmissão de informações.

Os gastos com treinamento podem ainda ser divididos em atividades ou materiais específicos. O EDITORIAL de RH em Síntese (Ed. 20, Janeiro/Fevereiro de 1998) afirma que tais tipos de gastos, ou seja, despesas com instalações de treinamento, pagamento de treinamentos para empresa matriz ou para a subsidiária, material de curso produzido internamente, catálogos, marketing interno, despesas de viagem para o *staff* de treinamento e administração de treinamento são responsáveis por cerca de 22% dos gastos anuais com treinamentos. (ver Quadro 1)

ITEM	PARTICIPAÇÃO
Salário com pessoal de treinamento	36,9%
Pagamento de serviço de terceiros	27,3%
Reembolso de instrução	13,9%
Outras despesas	21,9%

**Quadro 1 – Gastos com treinamentos (em %)**

**Fonte: Treinamento é vital para a performance competitiva. Editorial. RH em Síntese. Ed. 20. Janeiro/ Fevereiro, 1998.**

Boog (1980) ressalta que “o que usualmente é calculado como custo de treinamento (instrutores, instalações e taxas de inscrição) é apenas uma parte do custo total, sendo que a maior parte do custo são os salários dos participantes (que alcançam 90% do custo total) e não são computados.”.

Então, para que seja realizado um acurado levantamento e alocação dos custos envolvidos em programas de treinamento, é necessário que estes sejam estratificados de forma mais detalhada e separados em gastos com materiais e atividades.

E como devem ser classificados os gastos com treinamentos? Serão estes desperdícios, despesas ou investimentos?

### **3. Treinamentos: Despesa ou Investimento?**

Segundo Pacheco (1996), “a prática contábil atual trata todos os gastos com treinamento de RH como despesas”. Tal fato vai de encontro à conceituação exposta acima, pois, se os treinamentos são utilizados para desenvolver ou aumentar as capacidades dos indivíduos na busca de melhores resultados futuros para a organização, esse tipo de gasto deveria ser classificado como investimento.

Como forma de ratificar tal afirmação, segue a opinião de Boog (1980):

Apesar de, pela nossa legislação, os dispêndios feitos com treinamentos serem classificados como despesas administrativas, conceitualmente tais dispêndios poderiam ser classificados como investimentos em ativos humanos [...] os dispêndios feitos com educação não são feitos com o propósito de usufruir benefícios no presente (consumo), mas sim com vistas a benefícios futuros, pecuniários ou não (investimento).

Porém, deve-se atentar que de forma análoga a um material qualquer que é comprado e não é utilizado, tornando-se obsoleto ou deteriorado, se os gastos com treinamentos não forem bem aplicados, ou seja, não produzirem resultados que venham a contribuir para um correto andamento das atividades da empresa, tais gastos acabarão sendo classificados como desperdício e não como investimento.

Em concordância com as condições supracitadas, seria desejável que o sistema gerencial adotado por uma empresa fosse capaz de, à medida que mensura seu desempenho, identificar onde esta necessita incrementar suas competências.

Nesse contexto, seria desejável que tal sistema fosse capaz de mostrar como os diversos setores interagem entre si e qual o papel de cada um na busca pelos objetivos de curto e longo prazo da organização. Ao adotar esta postura gerencial, torna-se mais fácil identificar como o desenvolvimento de competências individuais pode colaborar com os



resultados globais de uma empresa, justificar investimentos necessários – objetivo proposto para o presente trabalho.

O próximo item expõe um sistema gerencial intitulado *Balanced Scorecard*. Tal sistema parece atender às exigentes necessidades citadas no parágrafo anterior.

#### **4. O Balanced Scorecard**

Em meados de 1990, o Instituto Nolan Norton, uma unidade de pesquisa da KPMG, patrocinou um estudo, intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”, cujo principal objetivo era o desenvolvimento de método de mensuração de desempenho que envolvesse a utilização conjunta de indicadores financeiros e não-financeiros. Através da utilização desse conjunto de indicadores seria possível analisar os resultados de períodos passados e evidenciar os potencialidades de geração de resultados futuros.

Com a evolução dos estudos, chegou-se a uma proposta que foi denominada de *Balanced Scorecard* (BSC). Tal proposta foi organizada em função de quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e da inovação e aprendizado. O termo *Scorecard* foi utilizado para ressaltar a forma como os resultados dos períodos passaram a ser demonstrados, similar a um placar (*Scorecard*); o termo *Balanced* (balanceado), por sua vez, foi inserido para enfatizar o equilíbrio existente entre objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de ocorrência e tendência, e entre as perspectivas supracitadas, que tratam de aspectos internos e externos à organização.

A partir de uma série de experiências de implantação do BSC, verificou-se que, mais que um sistema de medição de desempenho, o BSC poderia ser utilizado como um sistema gerencial, uma vez que, além de monitorar os resultado da empresa, permite que sejam identificados os processos estratégicos, ou seja, aqueles que devem apresentar um rendimento excepcional para que a empresa como um todo apresente resultados satisfatórios.

Devido a essa mutação, “o *Balanced Scorecard* deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema de gerencial essencial.” (KAPLAN e NORTON , 1997)

Ressalta-se que o *Balanced Scorecard* não se limita a um conjunto aleatório de medidas financeiras e não-financeiras. Tantos os objetivos como as medidas estabelecidas para o BSC devem derivar de um processo hierárquico que parte da visão e da estratégia da empresa.

A forma como o BSC disponibiliza a informações é elogiada por Campos (1998); este ressalta que devida a “apresentação gráfica e de fácil análise, o conjunto de medidas do cenário permite aos gerentes uma rápida e abrangente visão da situação dos negócios.” As quatro perspectivas serão abordadas de forma mais detalhada no próximo item.

Para Olve, Roy e Wetter (1999), a estratégia e a visão da empresa devem ser utilizadas para nortear o processo de formulação dos objetivos estratégicos, medidas (ou indicadores), metas e iniciativas para cada uma das quatro perspectivas. Para tal é necessário que seja realizado um processo cíclico composto de quatro etapas.

Em primeiro lugar, é necessário que a visão seja compreendida e compartilhada; depois, esta deve ser comunicada em termos de objetivos e medidas estratégicas, as quais serão utilizadas para direcionar o trabalho, alocar recursos e estabelecer metas; a partir dos resultados obtidos será possível analisar melhorias em termos do aprendizado organizacional e, dessa forma, permitir uma reavaliação da Visão. Em cada etapa, o BSC funciona como um meio de comunicação.

Na concepção de Olve, Roy e Wetter (1999), os principais benefícios conseguidos através da implantação do BSC, estão relacionados com:

- Fornecer a gerencia um controle de dimensões estratégicas;
- Comunicar, de forma clara, qual o benefício individual de cada funcionário para com a organização;

- Discutir como os investimentos relacionados com o desenvolvimento de competências, relacionamento com clientes e tecnologias de informação resultarão em benefícios futuros;
- Criar oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização;
- Criar consciência sobre o aspecto de que nem todas as decisões e investimentos realizados pela empresa resultarão em resultados imediatos de aumentos dos lucros ou redução dos custos;
- Achar maneiras de mostrar o que a empresa é e pode fazer, de forma complementar ao que usualmente é divulgado em relatórios financeiros.

Como forma de nortear o processo de montagem das perspectivas, Kaplan e Norton (1997) sugerem que sejam utilizadas as perguntas abaixo:

- PERSPECTIVA FINANCEIRA: “Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?”;
- PERSPECTIVA DOS CLIENTES: “Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?”;
- PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS: “Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processo de negócios devemos alcançar a excelência?”;
- PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO: “Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?”.

A interrelação entre as perspectivas não é determinada de forma aleatória, mas sim com base em relações de causa-e-efeito. A importância dessas relações é enfatizada por Kaplan e Norton (1997), ao relatarem que:

A ênfase na construção de relações de causa e efeito no Scorecard gera um raciocínio sistêmico dinâmico, permitindo que os indivíduos nos diversos setores da organização compreendam como as peças se encaixam, como o seu papel influencia o papel de outras pessoas, além de facilitar a definição dos vetores de desempenho e as iniciativas correlatas que não apenas medem a mudança, como também a alimentam.

Uma vez que os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC, deve-se ter cuidado para que as medidas selecionadas para as demais perspectivas façam parte de uma relação de causa e efeito que culmine com a melhoria do desempenho financeiro. Além disso, as medidas utilizadas na perspectiva financeira devem ser capazes de sinalizar sobre os resultados de ações executadas nas demais perspectivas.

Dessa forma, cada ação tomada nas outras perspectivas acaba tendo influência nos resultados financeiros, facilitando a avaliação da eficiência dos investimentos realizados.

Em conformidade com o que vem sendo afirmado, quando o sistema gerencial de uma organização utiliza apenas medidas financeiras ou medidas de curto-prazo, fica difícil justificar investimento em treinamento de pessoal, uma vez que, na maioria dos casos, os benefícios gerados a partir desses investimentos somente ocorrerão em períodos futuros.

“Tais investimentos são tratados como despesas do exercício pelo modelo contábil financeiro, de modo que a redução desses investimentos é uma maneira simples de produzir ganhos incrementais a curto prazo” (KAPLAN e NORTON, 1997).

Dessa forma, deixar de aplicar recursos na capacitação de recursos humanos pode, a curto prazo e de forma distorcida, melhorar os resultados financeiros. Porém, se a organização deixa de investir nessa capacitação estará, também, deixando de formar a infraestrutura necessária para dar suporte aos processos que buscam a satisfação dos clientes, a qual, por sua vez, tende a promover um desempenho financeiro superior.

## **5. A Utilização Do Balanced Scorecard Na Avaliação Custo/Benefício De Treinamentos**

Apesar da incontestável importância dos programas de treinamento, quando as empresas passam por dificuldades financeiras, os primeiros cortes nos investimentos são realizados na área de RH, mais especificamente, nos programas de treinamentos. Isto se dá porque os resultados concretos obtidos através de programas de treinamento, não são fáceis de serem mensurados e demonstrados.

É importante que os indicadores das diversas perspectivas do BSC estejam correlacionados através das relações de causa-e-efeito, as quais devem, invariavelmente, levar aos resultados financeiros (indicadores da perspectiva financeira).

As relações de causa-e-efeito podem ser expressas por uma seqüência de afirmativas do tipo *se-então* que, no caso do objetivo proposto para o presente trabalho, podem ser utilizadas para identificar os benefícios conseguidos com programas de treinamento de recursos humanos. Kaplan e Norton (1997), exemplificam essa utilização alternativa do BSC, da seguinte forma:

Se intensificarmos o treinamento de nossos vendedores em relação às características de nossos produtos e serviços, eles, então, adquirirão mais conhecimento sobre a gama de produtos que podem vender; Se os funcionários passarem a conhecer melhor os produtos, a eficácia de suas vendas, então, aumentará. Se a eficácia das vendas aumentar, as margens médias dos produtos que eles vendem, então, também aumentarão.

O *Balanced Scorecard* deve Ter foco nos resultados, principalmente nos financeiros. Em muitos casos, programas de melhorias, o que inclui os treinamentos, são considerados com um fim em si mesmos, dificultando a avaliação dos retornos obtidos com os referidos programas. O resultado é que estes programas acabam não possuindo vinculação a resultados tangíveis e, conseqüentemente, passam a ser tratados como dispendiosos e desnecessários. “Em última análise, as relações de causais de todas as medidas incorporadas ao scorecard devem estar vinculadas a objetivos financeiros.” (Kaplan e Norton, 1997)

## **6. Considerações Finais**

O *Balanced Scorecard*, que originalmente deveria ser um sistema de medição do desempenho empresarial, acabou se firmando como um sistema gerencial. Tal evolução não tem uma abordagem apenas conceitual, uma vez que além de se considerar os resultados dos períodos, o BSC ainda considera os caminhos que levaram a esses resultados e os que devem ser tomados em busca do sucesso organizacional.

Para isso, as perspectivas encontram-se inter-relacionadas através de relações de causa-e-efeito. Essas relações permitem que as necessidades de cada uma das perspectivas sejam refletidas nas demais, evidenciando o suporte necessário e permitindo que as ações tomadas junto aos processos críticos sejam traduzidas em termos de resultados financeiros, justificando essas ações.

A perspectiva do aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard* reflete quais competências devem ser buscadas para que a organização consiga um desempenho superior junto a seus processos internos, que levará a clientes mais satisfeitos e, conseqüentemente, resultados financeiros melhores.

Depois de implementado, o gerenciamento com base no BSC facilitará a identificação de lacunas entre as competências necessárias e as que realmente existem, servindo como direcionador para a criação de programas de treinamento.

Dessa forma, conclui-se que a utilização do *Balanced Scorecard* como sistema gerencial permite acompanhar e justificar os investimentos realizados em capacitação de recursos humanos, devido à possibilidade de associar esses investimentos aos resultados financeiros globais, justificando sua realização e contribuindo para a avaliação de sua eficácia.

## **7. Referências Bibliográficas**

BOOG, Gustavo G. Desenvolvimento de Recursos Humanos: investimento com retorno? São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

BRICCHI, Fátima Mota. Como escolher o melhor treinamento. Revista T&D. Ed. 67. Julho, 1998.

- CAMPOS, Vicente Falconi. O valor dos recursos humanos na era do conhecimento. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.
- CAMPOS, José Antônio. Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro. São Paulo: Makron Books, 1996.
- KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PACHECO, Vicente. Uma contribuição ao estudo da contabilidade de recursos humanos e seu poder de informação. Dissertação de Mestrado. São Paulo: USP, 1996.
- SILVA, Terezinha de S. Q. R. Razões que justificam investir em treinamento. RHevisão. No. 06. Ano II. Janeiro/Fevereiro, 1999.
- Treinamento é vital para a performance competitiva. Editorial. RH em Síntese. Ed. 20. Janeiro/ Fevereiro, 1998.