

## **RESUMO**

A avaliação de resultados em RH tem sido proposta por diversos autores nos últimos anos. As propostas diferem quanto à forma de mensuração da contribuição da área para o desempenho da organização e quanto ao conteúdo do que se propõe, efetivamente, mensurar. Essas divergências refletem, em grande medida, as premissas adotadas em relação ao papel que a área desempenha (ou deveria desempenhar). Esses métodos de avaliação e mensuração são também alvo de inúmeras críticas (Pfeffer, 1997). Levando-se em conta a diversidade de propostas para a avaliação e mensuração, as observações de Pfeffer (1997) e a escassez de trabalhos sobre o tema na literatura brasileira, este trabalho faz um levantamento e análise das propostas encontradas na literatura para avaliação e mensuração de resultados da área de RH.

## **PALAVRAS-CHAVES**

Contribuição da área de RH; avaliação; mensuração; desempenho organizacional

## **ABSTRACT**

The evaluation and measurement of the Human Resource Management area has been a very present theme in the North American literature (Fitz-Enz, 1990; Ulrich, 1997; Becker, Huselid e Ulrich, 2001). Their proposals differ in terms of the function's conceptualization and in terms of the elements to be measured. These differences reflect, to a great extent, the different approaches to the role assigned to the Human Resource Management area. Pfeffer (1997) argues, however, that these proposals do not account for the full impact of the functions' actions. Taking this into consideration and given that there are very few studies in this area in Brazil, this project reviews and analyzes the methods proposed for the evaluation and measurement of the Human Resource Management area.

**KEY WORDS**

Human Resource Management contribution; evaluation; measurement; organizational performance

## SUMÁRIO

I. Introdução .....	4
II. A avaliação das práticas de RH.....	7
III. Propostas de mensuração da contribuição de RH.....	28
1. O Balanced Scorecard do Capital Humano .....	65
IV. Discussão dos resultados .....	78
1. Pesquisas sobre o impacto das práticas de RH no resultado organizacional.....	78
2. Pesquisas sobre a mensuração da contribuição de RH .....	85
2.1. O objetivo da proposta.....	85
2.2. A justificativa.....	87
2.3. O objeto de pesquisa .....	89
2.4. Os métodos adotados .....	90
2.5. Os resultados.....	93
V. Considerações finais .....	106
VI. Referências: .....	108

# **AVALIAÇÃO DE RESULTADOS EM RH: ANÁLISE DOS MÉTODOS PROPOSTOS NA LITERATURA ACADÊMICA**

*Beatriz Maria Braga Lacombe*

## **I. INTRODUÇÃO**

As transformações por que vem passando a gestão de recursos humanos de grande parte das organizações nestas últimas décadas têm sido objeto de vasta literatura acadêmica. O grande desafio dessa gestão parece ser conseguir atrair e manter pessoas com as qualidades necessárias para o atingimento dos objetivos estratégicos das organizações da maneira mais eficiente possível, isto é, ao menor custo (Ulrich, 2000). A maior contribuição da área de RH seria, portanto, a obtenção e retenção das pessoas adequadas ao menor custo.

Como todas as demais áreas das empresas, portanto, a área de RH vem sendo cobrada por fornecer resultados positivos e, nesse sentido, a avaliação de resultados em RH tem sido proposta por diversos autores nos últimos anos (Fitz-Enz, 1990; Ulrich, 1997; Becker, Huselid e Ulrich, 2001). As propostas diferem quanto à forma de mensuração da contribuição da área para o desempenho da organização e quanto ao conteúdo do que se propõe, efetivamente, mensurar. Essas divergências refletem, em grande medida, as premissas adotadas em relação ao papel que a área desempenha (ou que deveria desempenhar).

Becker, Huselid e Ulrich (2001) argumentam que, para garantir a contribuição da área, é preciso desenvolver um sistema de mensuração que demonstre o impacto de RH sobre o desempenho da empresa e que o sistema deve se concentrar no como a área pode desempenhar papel central na implementação da estratégia. De acordo com os autores, com a arquitetura estratégica adequada, os dirigentes poderão perceber como as pessoas criam valor e como medir o processo de criação de valor. Os autores argumentam que métodos contábeis, além de ter o foco no curto prazo, são incapazes de oferecer aos profissionais de RH as ferramentas necessárias de mensuração e propõem uma metodologia que tem como base de apoio principal o Balanced Scorecard, desenvolvido por Kaplan e Norton (1993).

Ulrich (1997) também considera ser imprescindível mensurar os resultados de RH. Segundo o autor, a área deve seguir as demais - Finanças, Mercadologia e Tecnologia da Informação, por exemplo -, que são capazes de fornecer dados da sua contribuição para o desempenho da organização. O autor, no entanto, não recomenda apenas a utilização do Balanced Scorecard. Embora reconheça os méritos que essa abordagem proporciona – especialmente por levar em consideração os diversos *stakeholders* -, ao autor descreve outros métodos que vêm sendo adotados por diversas organizações. Um desses métodos seria uma auditoria interna das várias atividades e serviços desenvolvidos pela área, que são avaliados em termos da atividade em si, do valor para o cliente, da relação custo-benefício que proporcionam e da avaliação de como estão sendo realizados.

Um outro método de avaliação compreende o cálculo de inúmeros indicadores quantitativos de acordo com as diferentes funções exercidas pela área. Desse modo, tem-se, por exemplo:

- para o recrutamento e seleção – número vagas preenchidas, índice de aceitação por oferta de emprego, custo de preencher uma vaga, percentual de vagas preenchidas com recrutamento interno, e assim por diante;
- para treinamento e desenvolvimento – número de dias de treinamento por ano, custo por hora de treinamento, percentual de empregados envolvidos em treinamentos, etc;
- para o sistema de avaliação e remuneração – aceitação da avaliação pelos empregados, percentual de empregados que recebem avaliação, percentual de empregados que recebem remuneração variável, entre outros (Ulrich, 1997).

Fitz-Enz (1990) também propõe métodos de avaliação e mensuração baseados, em grande parte, em indicadores quantitativos.

Yeung e Berman (1997) analisam duas experiências de avaliação de resultados em Gestão de Pessoas – Sears e Eastman Kodak. Os autores apontam que a compreensão do papel a ser desempenhado pela área constitui um dos fatores de alavancagem para diversos outros processos, como a satisfação e retenção de clientes, o desenvolvimento das competências organizacionais e a satisfação dos acionistas. Nesse sentido, argumentam ser necessário desenvolver novos conjuntos de medidas – orientadas para o negócio - para se avaliar RH: medidas

internas operacionais, medidas internas estratégicas e medidas externas estratégicas.

Os processos de avaliar e mensurar, no entanto, podem não corresponder ao que se espera da área e podem não medir o impacto total causado pelas ações de RH. Pfeffer (1997) levanta algumas considerações e críticas aos métodos atualmente propostos. O autor menciona que (i) o excesso de preocupação com medidas quantitativas pode levar a um grau de detalhamento da mensuração tão elevado que a avaliação não constituiria critério adequado tanto para a orientação sobre comportamentos desejados para a gestão de pessoas como para a tomada de decisão (mede-se demais e não se mede nada); (ii) pode haver uma diferença significativa entre o horizonte de mensuração – curto prazo – e os impactos das ações de RH – longo prazo; e (iii) os índices calculados estão, muitas vezes, mais relacionados a outras áreas - aos gerentes de linha, por exemplo – do que propriamente à área de RH e, dessa maneira, não medem a atuação específica da área (Pfeffer, 1997).

O autor coloca, ainda, que a preocupação com a mensuração dos resultados em RH traz à tona um elemento político da gestão, uma vez que não se faz a mesma exigência das outras áreas como Finanças e Mercadologia, por exemplo. Conforme ressalta “...é aceito que a produção de informação financeira é [atividade] essencial para o negócio e que os recursos necessários serão gastos no esforço para se monitorar e controlar os recursos organizacionais” (Pfeffer, 1997, p. 359). Da mesma maneira, a mensuração feita com a finalidade de comparação com os indicadores de outras empresas pode ter o efeito de promover a constante redução de custos. Sendo assim, avaliar e mensurar RH pode servir a outros propósitos da alta direção das empresas.

Conforme pode ser observado, não há consenso sobre a avaliação de resultados em RH. Essa divergência de opiniões pode ser encontrada na própria definição do que seria a área ou função e se estende aos métodos propostos para sua avaliação.

Levando-se em conta a diversidade de propostas para a avaliação e mensuração, as observações de Pfeffer (1997) e a escassez de trabalhos sobre o tema na literatura brasileira, este trabalho busca fazer um levantamento e análise das propostas encontradas na literatura para avaliação e mensuração de resultados da área de RH. O trabalho está estruturado da seguinte maneira: após esta introdução, é feita uma breve revisão da literatura sobre o tema da avaliação de RH; em seguida, são analisados os trabalhos sobre a mensuração em RH; por fim, os

resultados das pesquisas bibliográficas são discutidos, onde se destacam os pontos que ainda requerem maior esforço de pesquisa.

## II. A AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RH

Até os anos 80, diversas abordagens buscavam avaliar e quantificar o impacto que a força de trabalho e o seu trabalho poderiam ter no desempenho organizacional. Na verdade, desde os trabalhos de Taylor, muito do interesse da Administração tem sido voltado à otimização de recursos da empresa e, entre eles, o do trabalho das pessoas. Os inúmeros estudos sobre liderança e motivação demonstram a preocupação sempre presente de melhorar o esforço despendido e o resultado do trabalho das pessoas.

Durante grande parte do século XX, no entanto, as medidas relativas às pessoas se limitavam aos índices de produtividade, de absenteísmo e de *turnover*, relevantes para a produção da empresa manufatureira. Ao Departamento de Pessoal cabia apenas a contabilização das admissões, das faltas, da remuneração e das demissões (Famularo, 1972). Com o passar do tempo, no entanto, ampliam-se as necessidades das empresas e técnicas mais sofisticadas de recrutamento e seleção, treinamento, avaliação e remuneração foram sendo desenvolvidas e implementadas, o que requer análises mais cuidadosas de avaliação de custos e retornos.

Steffy e Maurer (1988) revisam três tipos de abordagens adotadas até os anos 80: (i) a dos economistas (Firm-specific human capital – SPHC); (ii) a dos contadores, a contabilidade dos recursos humanos; e (iii) a dos psicólogos industriais, a análise de utilidade. Para os economistas, o valor econômico das atividades com o pessoal é definido pela capacidade que essas atividades têm de promover o valor econômico da firma. As atividades são consideradas produtivas se as despesas incorridas em um determinado período de tempo levam à aquisição e retenção de empregados com melhor desempenho e que isso, por sua vez, leve a entradas de receitas tais que os investimentos totais em salários e com as atividades de RH resultam em uma taxa de retorno igual a uma determinada taxa de juros desejada. O valor econômico é determinado não apenas pelo desempenho individual, mas também por outras variáveis nos demais níveis de análise, como o mercado e a instituição. Na verdade, os autores comentam que os estudos nessa

abordagem consideravam que o valor está mais no cargo do que na pessoa, uma vez que esta apenas teria que desempenhar bem as funções prescritas pelo cargo.

A abordagem da contabilidade dos recursos humanos é um método para tentar medir sistematicamente o valor do ativo trabalho e o montante de ativos criados pelas atividades do pessoal. Dificuldades metodológicas, no entanto, reduziram o interesse e os estudos nessa linha (para uma boa revisão sobre tema, ver Tinoco, 1996).

Quanto à análise de utilidade, procura “medir a contribuição econômica das atividades de pessoal de acordo com o quão efetivas são em identificar e modificar comportamentos individuais” (Steffy e Maurer, 1988, p. 279). Esse tipo de estudo, que se iniciou com os processos de seleção, foi estendido à avaliação dos efeitos econômicos do treinamento, sistemas de avaliação, recrutamento, *turnover* e políticas de oportunidades iguais de emprego. Um dos procedimentos, por exemplo, subtrai do valor das vendas os custos variáveis do pessoal e não-humanos (custos de serviços) associados com as mudanças no valor do serviço em um determinado período de tempo para obter o valor líquido dos benefícios de uma atividade de pessoal. O objetivo é quantificar o valor em moeda das melhorias efetuadas nos processos de seleção ou outra atividade de RH (Becker e Gerhart, 1996).

Seguindo essa abordagem, Fitz-enz (1995) propõe diversos tipos de indicadores para RH. As primeiras medidas propostas pelo autor foram consideradas benchmarks de medição do capital humano na década de 80. Para cada atividade de RH – recrutamento e seleção, remuneração, treinamento e benefícios, o autor sugere indicadores detalhados que irão mostrar os custos envolvidos e os prováveis benefícios que poderão ser auferidos. As medições, no entanto, diziam respeito a cada atividade separadamente. A lógica do processo era encontrar os números que descrevessem os custos por unidade de serviço, o tempo do ciclo dos vários processos, a quantidade ou volume de trabalho dada uma quantidade de recursos, a qualidade do resultado e o nível de satisfação dos clientes. De acordo com o autor, pode-se encontrar o valor potencial e atual de quase tudo o que se faz. A cadeia de valor para RH fica assim demonstrada:

**Quadro 1 - Cadeia de valor de RH**

<b>Processo/Prática</b>	<b>Resultado</b>	<b>Impacto</b>	<b>Valor agregado</b>
Contratação centralizada	Taxas de agenciamento mais baixas	Custos de contratação mais baixos	Despesas operacionais reduzidas
Simplificação do processo de contratação	Tempo de contratação reduzido	Posições preenchidas mais rapidamente	Menos horas-extras e temporários
Melhoria na resposta de reclamações	Reclamações pagas mais rapidamente	Menos telefonemas para acompanhamento	Maior produtividade
Ações salariais de maior qualidade	Menos erros no holerite	Menos retrabalho	Custos de processo reduzidos
	Menos empregados infelizes	Maior produtividade	Custo de produto mais baixo
		Melhor serviço ao cliente	Menos clientes perdidos
Melhoria nos métodos de treinamento	Maior ROI sobre o treinamento	Melhor Q-P-S	Custo de produto/serviço mais baixo
Informações de pesquisas	Melhoria na comunicação	Moral mais elevada e menor turnover	Economia na retenção
Implementação de plano de sucessão	Menos contratações emergenciais	Menos gastos com recrutamento	Despesas operacionais mais baixas

Fonte: Fitz-enz, 1995, p.255.

Conforme pode ser observado, a proposta do autor estava mais voltada a analisar cada atividade do ponto-de-vista de seus custos frente aos benefícios que poderiam trazer. A própria redução de custo já era considerada um benefício, independentemente de estar relacionada a uma estratégia específica de ação.

Os estudos sobre Gestão de Pessoas tiveram uma mudança de foco a partir da Teoria dos Recursos da Firma, em especial, que sustenta que as organizações desenvolvem vantagens competitivas apenas quando, a partir de seus recursos,

conseguem criar valor de maneira única, difícil de ser imitada (Barney, 2001). O foco para o posicionamento da firma deixa de ser externo, como pretende Porter (1996), e passa a ser interno.

Como conseqüência, a literatura começa a trabalhar a noção de que as pessoas podem constituir um enorme potencial na organização, pois são capazes de gerar conhecimento, inovação e novos *insights*, que dão origem aos mais diversificados arranjos de recursos (Spender, 1996), o que traz novos papéis à gestão de pessoas e ao papel da área de Recursos Humanos (Becker e Gerhart, 1996). Wright, Dunford e Snell (2001, p. 4) acrescentam que, ao adotar a Teoria dos Recursos da Firma para a gestão de pessoas, a abordagem estratégica de Recursos Humanos, que ganha destaque a partir dos anos 80, pressupõe, necessariamente, que (i) uma determinada estratégia demanda um conjunto especial de comportamentos e atitudes dos empregados; e que (ii) as políticas de Recursos Humanos podem produzir os conjuntos de comportamentos desejados dos empregados.

Nesse sentido, as políticas de Gestão de Pessoas seguem a estratégia escolhida para a organização (a maneira inversa, argumentam Wright et al. (2001), seria muito mais difícil de ser conseguida). Além disso, a teoria dos recursos da firma chama a atenção para a necessidade da complementaridade das políticas e práticas, isto é, a noção de que práticas individuais isoladamente têm potencial limitado para a geração de valor; quando aplicadas conjuntamente, no entanto, podem levar a vantagem competitiva (Becker e Gerhart, 1996).

A partir da implantação do que se passou a denominar Administração Estratégica de Recursos Humanos (Strategic Human Resource Management, SHRM), começa-se a questionar a efetividade de tais práticas que, em geral, requerem maior investimento nos processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento dos empregados e maior atenção aos métodos de recompensas. Esse questionamento vem constituindo foco de pesquisa e debate na literatura até os dias atuais. Em geral, observa-se que os estudos dos autores norte-americanos buscam não apenas legitimar a adoção destas práticas, mas também encontrar novas soluções para o problema da contribuição da área de Gestão de Pessoas. Os autores ingleses, por seu lado, vêm adotando posturas muito mais críticas em relação a essas 'novas' práticas. Argumentam que (i) as práticas não são tão 'novas' e que, na verdade, em muito se assemelham às práticas adotadas nas organizações tayloristas/fordistas; (ii) que o grau de adoção dessas práticas de maneira integral e integrada é muito pequeno; e (iii) que, portanto, o rótulo da Administração Estratégica de RH é apenas mais uma tentativa de manipulação dos

empregados para se conseguir maior comprometimento sem a devida contrapartida de segurança no emprego (Legge, 1995; Sisson e Storey, 2000).

Os primeiros estudos sobre a avaliação de resultados em RH, nos anos 80, mostram resultados contraditórios: algumas pesquisas não encontravam correlação entre o investimento no planejamento, desenho e implantação de práticas de RH e o desempenho organizacional. Um estudo, no entanto, o Projeto Oasis (Organizational and Strategic Information Service) encontrou correlação entre algumas práticas específicas – o sistema de remuneração, por exemplo – e os resultados organizacionais, mas não produziu indicadores gerais de como as práticas de RH poderiam afetar o desempenho.

Ainda na década de 80, duas pesquisas de grande escala foram conduzidas para tentar encontrar essas relações. A primeira, de Schüller e Jackson (1987), encontrou evidência empírica de que práticas de RH adotadas se alinhavam com as decisões estratégicas, mas não relacionaram o alinhamento a resultados. A segunda, iniciada na década de 80 e conduzida por Yeung, Ulrich, Brockbank e Lake (1993) apud Ulrich (1997), fez essa ligação – as práticas não só se alinhavam à estratégia, mas também influenciavam os resultados. Encontraram, ainda, que sob condições de pouca mudança, a preocupação com práticas de RH tinha pequeno impacto nos resultados; mas sob condições de maior mudança, a atenção dos executivos para RH tinha um grande impacto.

A partir da década de 90, com a finalidade de avaliar a área e sua atuação, alguns estudos procuraram determinar a relação entre práticas de RH e desempenho organizacional. Os resultados mostram que:

- i. plantas que possuem sistemas de produção enxuta têm maior produtividade e qualidade do que plantas que trabalham com sistemas de produção em massa. As plantas com produção enxuta direcionam suas ações para o desenvolvimento de uma força de trabalho qualificada, motivada e orientada para a resolução de problemas, ao passo que o sistema de produção em massa reforça a criação de uma força de trabalho sem qualificação específica. O sucesso do sistema enxuto depende tanto do comprometimento da força de trabalho como da descentralização da responsabilidade pela produção e outras práticas como classificação ampla de cargos, a diversidade de competências das pessoas, a distribuição de lucros e/ou ganhos, um contrato psicológico de comprometimento entre empregadores e empregados, segurança no emprego e a redução de

barreiras de status (MacDuffie e Krafcik, 1992 apud Yeung e Berman, 1997);

ii. empresas que tiveram alto desempenho nos retornos sobre as ações tinham também em comum práticas de RH baseadas na segurança do emprego, seletividade no recrutamento, altos salários, pagamentos por incentivos, *stock options*, compartilhamento da informação, participação e *empowerment*, desenho do trabalho em times, treinamento em diversas funções, etc (Pfeffer, 1994);

iii. uma pesquisa com pequenos moinhos de trigo revelou que aqueles que possuíam sistemas de gestão de alto comprometimento – caracterizado pelas práticas descritas pelas pesquisas acima mencionadas – tinham maior produtividade, menores taxas de sobras e menor índice de rotatividade de pessoal (Arthur, 1994).

Estas pesquisas parecem demonstrar que há uma correlação positiva entre a adoção de determinadas práticas de RH e o desempenho organizacional. No entanto, embora os estudos mostrassem evidências de que as práticas se relacionavam a resultados, a maior parte deles estudava apenas uma prática ou pesquisava apenas um setor ou indústria. Em 1995, duas pesquisas de maior amplitude avançaram no rigor e no pensamento sobre RH e resultados do negócio.

Um estudo conduzido por Dr. Cheri Ostroff, da Universidade de Minnesota, encontrou os seguintes resultados:

a) profissionais de RH acham os temas de RH importantes para o desempenho da organização;

b) gerentes de linha deveriam ser mais envolvidos e responsáveis pelas práticas de RH;

c) o uso das práticas de RH varia consideravelmente.

Com base na avaliação das atividades conjuntas de RH adotadas, um índice de qualidade de práticas de RH foi desenvolvido para cada empresa. Esse índice foi relacionado a quatro medidas financeiras: o valor agregado, medido pelo valor de mercado dividido pelo valor de livro (valor de mercado da empresa baseado no preço da ação dividido pelos ativos, que representa o valor agregado pela

administração), a produtividade (volume de vendas dividido pelo número de empregados), o valor de mercado (preço da ação x número total de ações) e as vendas. Todos esses índices crescem muito com o índice de qualidade de RH. A Tabela abaixo mostra alguns valores:

**Tabela 1 - Estudo da SHRM e CCH sobre qualidade em recursos humanos e resultados no negócio**

Índice de performance	Quartil do índice de qualidade de RH			
	25 % Inferiores	Segundos 25%	Terceiros 25%	25% Superiores
Valor de mercado (valor agregado)	0,15	0,23	0,24	0,40
Índice de produtividade (output/funcionário)	0,16	0,17	0,20	0,21
Valor de mercado (preço das ações)	878	1250	2031	3667
Vendas	1017	1598	2090	4420

Fonte: CCH Incorporated (1995) apud Ulrich (1997, p. 305).

De acordo com os resultados apresentados, as empresas foram agrupadas em cinco *clusters*: (i) empresas que adotavam todo o espectro de práticas de RH; (ii) empresas que utilizavam as práticas para a monitoração e controle dos empregados; (iii) empresas que utilizavam as práticas para aumentar o nível de habilidades, para envolver os empregados no trabalho e para aumentar o sentimento de auto-realização; (iv) empresas que utilizavam as práticas para aumentar a identificação dos empregados e (v) empresas que utilizavam poucas práticas de RH.

Cada um dos *clusters* se refere mais a um tipo de estratégia adotado. No entanto, a pesquisa encontrou que, qualquer que seja a estratégia, empresas com sistemas

completos de RH, ou seja, que incorporam todas as atividades, tendem a ter melhor desempenho. Empresas com estratégia de inovação tendem a adotar práticas de envolvimento e empresas com foco no custo têm mais sucesso quando adotam o modelo compreensivo (adoção de todas as práticas) de RH.

Um outro estudo, conduzido por Mark Huselid, da Rutgers University, identificou práticas de alto desempenho em 968 empresas e relacionou-as aos dados financeiros dessas empresas. Além disso, o estudo examinou o impacto das práticas de alto desempenho em produtividade, *turnover* e resultados financeiros.

O autor segue uma linha de estudos que tem como foco a investigação do impacto das políticas e práticas de RH sobre o desempenho organizacional. A suposição básica desses trabalhos é que “as políticas podem, se configuradas adequadamente, fornecer uma contribuição direta e economicamente significativa para o desempenho da organização” (Huselid, 1995, p. 636).

Huselid (1995) argumenta que as políticas e práticas de RH, ao definir as estruturas organizacionais em que as pessoas trabalham, definem, igualmente, a habilidade que possuem de controlar o desempenho dos próprios papéis; portanto, tais políticas e práticas têm influência decisiva sobre as habilidades e a motivação dos empregados.

As habilidades dos empregados são adquiridas nos procedimentos de recrutamento e seleção e são modificadas por meio de treinamentos, *coaching*, *mentoring* e outros tipos de ações que visam o desenvolvimento. Estas habilidades, no entanto, se tornam subutilizadas se as pessoas não estão motivadas para o desempenho do trabalho. De acordo com o autor, a motivação pode ser enfatizada por meio de práticas de que incluem a avaliação individual ou em grupos, a ligação entre o desempenho e as recompensas e a utilização de sistemas de promoção interna que tenham foco no mérito do empregado. O autor entende, portanto, que grande parte da contribuição feita pelos empregados pode ser regulada ou, melhor, alavancada pelas políticas e práticas estabelecidas pela gestão. Até mesmo a motivação parece ser considerada função de políticas adequadas de avaliação, remuneração e promoção.

Por fim, o autor reconhece que as habilidades e a motivação não garantem o melhor desempenho; é preciso, ainda, que o trabalho esteja estruturado de maneira a (i) propiciar que os empregados trabalhem melhor e (ii) que as pessoas possam utilizar as suas habilidades apropriadamente. Portanto, também no desenho do

trabalho, as práticas de RH podem influenciar o desempenho da organização: estruturas que encorajam a participação entre os empregados e permite que eles melhorem o seu trabalho são mais favoráveis que estruturas rígidas; equipes multifuncionais, rotação de cargos e círculos de qualidade são outras práticas que estimulam estruturas mais adequadas ao melhor desempenho.

Dessa maneira, as práticas de RH devem estar correlacionadas a, pelo menos, duas dimensões do desempenho das pessoas. Em primeiro lugar, se as práticas aumentam o esforço despendido, seria de se esperar que também influenciariam resultados intermediários sobre os quais os empregados exercem controle direto, como a produtividade e *turnover*. Em segundo lugar, se os retornos com os maiores investimentos em RH não excederem os custos, é de se esperar que a maior produtividade e o menor *turnover* resultem em melhor desempenho financeiro.

Em relação ao *turnover*, alguns estudos encontraram correlações entre variáveis como a percepção de segurança no trabalho, a presença de sindicato na empresa, o nível de remuneração e a satisfação no trabalho, entre outros, com a vontade declarada de deixar a empresa (Arnold e Feldman, 1982; Baysinger e Mobley, 1983).

Quanto à produtividade, também são inúmeros os trabalhos que apontam que diferentes práticas de RH podem levar à maior produtividade. Huselid (1995) destaca estudos do início da década de 90, em que se observou aumentos de produtividade decorrentes da adoção (i) de práticas transformacionais – que enfatizam a cooperação e a resolução de conflitos; (ii) de práticas relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho; e (iii) de programas específicos de treinamento e remuneração, para enumerar apenas alguns.

O autor menciona, ainda, diversos estudos que buscaram relacionar a relação entre práticas individuais de RH e o desempenho financeiro das empresas. Destacam-se entre eles os estudos de Cascio (1991), de Boudreau (1991) e de Becker e Huselid (1992). Esses estudos encontraram, em geral, que é possível se estabelecer relações entre a utilização de práticas como a seleção validada em sistemas de competências, o treinamento sistematizado e programas estruturados de avaliação e recompensa com a lucratividade das empresas.

Em suma, os estudos anteriores encontraram que a utilização de determinadas práticas pode alavancar o desempenho da organização. Entre as práticas,

destacam-se: recrutamento, seleção e treinamento extensos; processos formais de compartilhamento de informação; avaliação de atitudes; desenho do trabalho; procedimentos para lidar com conflitos; programas de participação de empregados; e avaliação de desempenho, promoções e remuneração que reconheçam e valorizem o mérito. Estas práticas foram denominadas de High Performance Work Practices (Práticas de Trabalho de Alto Desempenho) pelo Departamento do Trabalho norte-americano em 1993.

No entanto, o autor aponta que essas relações precisam ser melhor pesquisadas. Não é possível afirmar, ainda, que o melhor desempenho decorre das práticas, pois a causação inversa pode ser verdadeira – a empresa que tem maior lucratividade também tem capacidade para a adoção de tais práticas. Outro problema encontrado nessas pesquisas é a participação – nada garante que os respondentes assim o fizeram justamente porque suas empresas têm boa posição financeira e adotam práticas de alto desempenho.

Ainda um terceiro problema é que as pesquisas, em geral, estudam uma única prática e o seu efeito sobre o desempenho financeiro. Conforme observa o autor, empresas que adotam uma prática tendem a adotar também outras práticas de alto desempenho e, nesse caso, a avaliação da correlação com o resultado financeiro pode estar sendo superestimada para uma prática específica.

Huselid (1995) faz, portanto, um estudo para testar:

H1: Práticas de Alto Desempenho diminuem o *turnover* e aumentam a produtividade e o desempenho financeiro da empresa

H2: o *turnover* e a produtividade vão mediar a relação entre as Práticas de Alto Desempenho e o desempenho financeiro da empresa.

A terceira hipótese vai permitir testar a idéia de que as práticas de RH devem ter consistência e integração entre elas – alinhamento (*fit*) – ou seja, as práticas devem se complementar e apoiar umas às outras. Dentro dessa linha de raciocínio, Osterman (1994) encontrou que empresas que valorizam o comprometimento do empregado são menos prováveis de utilizar empregados temporários e têm maior probabilidade de investir em práticas inovadoras como o treinamento de habilidades e compensação ligada ao desempenho. Por sua vez, a valorização do comprometimento tende a produzir uma força de trabalho mais estável e, portanto, investimentos com treinamento não serão desperdiçados com altas taxas de

*turnover*. A preferência por empregados comprometidos e o uso de remuneração ligada ao desempenho pode servir como atrativo para o recrutamento de pessoas talentosas que, se trabalham bem, também irão receber remunerações compensatórias. E assim por diante. Observa-se que cada prática, nesse caso, reforça e apóia a implantação de outra, que lhe é complementar, alavancando o resultado conjunto de todas as práticas.

Dessa maneira, o autor testa:

H3: as complementaridades e sinergias entre as Práticas de Alto Desempenho irão diminuir o *turnover* e aumentar a produtividade e o desempenho financeiro da empresa.

Um outro tipo de complementaridade diz respeito ao sistema de práticas de RH e a estratégia da empresa. A noção de que o desempenho da organização será melhorado se as práticas de RH estiverem alinhadas com a estratégia estabelecida tem ganhado aceitação nos últimos anos (Fombrun, Devana e Tichy, 1984; Wright e McMahan, 1992; entre outros). Esse pressuposto leva à última hipótese testada:

H4: o alinhamento do sistema de Práticas de Alto Desempenho com a estratégia organizacional irá diminuir o *turnover* e aumentar a produtividade e o desempenho financeiro da empresa.

Tendo em vista a perspectiva do alinhamento interno, é possível dizer que se um conjunto de práticas leva ao melhor desempenho financeiro, então haveria algumas práticas que seriam sempre melhores – *best practices* – e que a sua adoção sempre levaria a resultados valorizados pela empresa. A perspectiva do alinhamento externo, no entanto, questiona a validade das melhores práticas ao colocar o resultado obtido como dependente da estratégia formulada pela organização. O autor argumenta que, embora essas colocações possam parecer excludentes, é possível imaginar que quando todas as condições se assemelham, a adoção de melhores práticas e um bom alinhamento interno devem levar a melhores resultados para a empresa; no entanto, as empresas se beneficiam ainda mais quando conseguem também o alinhamento externo – dessas práticas com a estratégia.

O autor utilizou melhores práticas nas seguintes áreas para a pesquisa: seleção criteriosa e validada, avaliação de desempenho, compensação por incentivos, desenho do trabalho, procedimentos para resolução de conflitos,

compartilhamento de informação, avaliação de atitude, participação dos empregados, número de horas de treinamento e critérios de promoção (mérito x senioridade).

Os resultados da pesquisa sugeriram que as práticas que promoviam as habilidades dos empregados e melhores estruturas organizacionais eram negativamente correlacionadas ao *turnover*, não havendo resultado significativo para as práticas em relação à motivação e *turnover*. Para a produtividade, encontraram que um aumento de um desvio padrão nas práticas era equivalente a um aumento em 16% na produtividade; para o *turnover*, um aumento de um desvio padrão equivalia a um decréscimo em 7,05% na rotatividade de empregados. O autor estimou que a variação de um desvio padrão de aumento em investimento nas práticas levava a um aumento nas vendas de \$27,044 por empregado, o que representava quase 16% das vendas totais por empregado. Os resultados para o desempenho financeiro também se mostraram estatisticamente significativos: um desvio padrão corresponde a um aumento de \$27,044 em vendas, \$18,641 em valor de mercado e de \$3,814 em lucros. Quanto ao alinhamento, os resultados não conseguiram mostrar uma relação estatística significativa entre o alinhamento e algum valor incremental aos efeitos associados à utilização das Práticas de Alto Desempenho.

Embora o estudo não mostre as práticas específicas que mais impactam esses resultados, o estudo consegue mostrar, de maneira clara, que um conjunto de práticas de RH pode ter impactos bastante significativos no resultado organizacional.

Delaney e Huselid (1996) fizeram um estudo empírico (utilizando as 590 empresas que compõem a amostra equi-probabilística americana de empresas de diversos setores da Pesquisa Nacional de Organizações) para analisar o impacto de práticas de RH nas empresas de três maneiras: primeiro, escolheram de empresas com fins lucrativos e sem fins lucrativos para compor a amostra que utilizariam para avaliar a associação entre práticas de RH e medidas perceptivas de performance organizacional. Segundo, conduziram simples testes empíricos para testar os efeitos de complementaridade entre as práticas de administração de RH nos resultados. Por fim, eles identificaram alguns itens metodológicos que merecem consideração por aqueles que pretendem compreender melhor a relação entre as práticas de RH e a performance organizacional.

As seguintes hipóteses foram trabalhadas no estudo conduzido pelos autores:

H1: Práticas progressivas de administração de RH (aquelas que afetam as habilidades e a motivação dos empregados e a estrutura do trabalho) serão positivamente relacionadas com a performance organizacional;

É a hipótese de que práticas de RH individuais possuem um efeito positivo nos resultados da organização. Trabalhos recentes sugerem que complementaridades e sinergias entre as práticas de RH da organização e entre as práticas de RH e a estratégia competitiva da empresa podem ter um efeito positivo adicional no resultado organizacional.

H2: Complementaridades e sinergias entre as práticas de administração de RH estarão positivamente relacionadas ao resultados da organização.

Quanto aos resultados, os testes revelaram que as práticas de RH, de maneira conjunta, explicam uma significativa quantia de variação na performance organizacional percebida. Associações entre as práticas de RH também tenderam a ser positivas. Em geral, os resultados sugerem que as práticas de RH estão positivamente associadas com as percepções de resultados, confirmando a hipótese 1. Os autores encontraram pouca evidência de complementaridade entre as práticas de RH nos dados das empresas da Pesquisa Nacional de Organizações (NOS). Assim, os resultados não suportam a afirmação de que complementaridades entre as práticas de RH aumentam a performance organizacional, contrariamente à hipótese 2.

Apesar dos autores não conseguirem medir a complementaridade entre as estratégias da empresas e as práticas de RH e que as medidas de complementaridade entre as práticas de RH foram poucas, esse tipo de estudo continua crítico ao tema.

Três pontos importantes merecem ser destacados da análise dos autores: (i) os resultados da pesquisa indicam que uma avaliação das práticas de RH individualmente pode levar a estimativas de efeitos viesados, pois quando as variáveis eram consideradas individualmente seus coeficientes de estimativa eram sempre mais altos do que quando consideradas em modelos contendo outras variáveis; (ii) a complexidade deste assunto (efeito das práticas de RH nos resultados) requer integração de estrutura empíricas e conceituais nos níveis micro e macro entre diversas disciplinas, como estratégia, liderança e literaturas de administração mais genericamente; e (iii) à medida em que estudiosos colocam mais ênfase nas ligações entre as práticas de RH e os resultados, há uma

necessidade premente de consenso sobre a medição de práticas e sistemas de administração de RH. Os autores comentam a preocupação de que, na prática, dois estudos não conseguem medir práticas de RH da mesma maneira.

Em um outro estudo, Huselid, Jackson e Schuler (1997) buscam focar o impacto da qualidade da administração estratégica de recursos humanos nos resultados da empresa. Desenvolvem o argumento de que a eficácia de administração estratégica de RH, que inclui a entrega de atividades técnicas de alta qualidade e de atividades estratégicas, será refletida nos resultados da empresa. Para estudar o impacto da eficácia da administração de recursos humanos e das habilidades do pessoal de RH nos resultados da empresa, os autores examinaram uma ampla amostra de empresas de uma grande variedade de indústrias.

De acordo com os autores, as atividades técnicas da administração de RH como recrutamento e seleção, avaliação de performance, treinamento e administração de salários e benefícios já são tradicionais da área e têm sido constantemente reguladas pelas expectativas dos stakeholders. As atividades estratégicas da administração de RH, no entanto, são inovações recentes e têm se tornado foco de estudos empíricos atuais.

As hipóteses formuladas pelos autores para o estudo foram:

H1: Empresas americanas atingiram maiores níveis de eficácia na administração de atividades técnicas de RH do que eficácia na administração de atividades estratégicas de RH;

H2: Para as empresas americanas, tanto a eficácia na administração estratégica de RH quanto na técnica serão positivamente associadas à performance da empresa;

H3: O pessoal de RH nas empresas americanas terá atingido maiores níveis de habilidades profissionais do que de habilidades relacionadas a negócios;

H4: A eficácia da administração técnica de RH será associada às habilidades profissionais do pessoal de RH e a eficácia da administração estratégica de RH será associada tanto às habilidades profissionais quanto a habilidades relacionadas a negócios.

Os resultados para cada hipótese revelaram para a hipótese 1, como previsto, os respondentes apontaram que as atividades técnicas da administração de RH nas

empresas em que trabalhavam eram mais eficazes. Esse resultado é condizente com o argumento que empresas americanas são mais eficientes em suas atividades técnicas na administração de RH do que nas atividades estratégicas de administração de RH. Os resultados apoiaram a hipótese 2, significando que é razoável esperar que maiores níveis de eficácia na administração de RH em um determinado ano possa estar vinculada a um aumento na performance da empresa no ano seguinte. Também como a hipótese 3 previa, os respondentes apontaram que as capacidades profissionais na administração de RH do pessoal de RH de suas empresas eram maiores que suas capacidades relacionadas a negócios. Finalmente, quanto à hipótese 4, os resultados mostraram que as capacidades profissionais do pessoal de RH estavam positiva e significativamente associadas com a eficácia da administração técnica de RH e ambas, as habilidades profissionais e relacionadas a negócios, estavam associadas à eficácia da administração estratégica de RH.

Ichiniowski et al. (1996) comentam que, embora não haja consenso quanto ao que sejam 'práticas inovadoras', o termo é usualmente utilizado para contrastar uma série de políticas e práticas que vêm sendo adotadas, que buscam o envolvimento dos empregados com a finalidade de aumentar os retornos financeiros ou melhorar o desempenho das organizações. Ainda que as práticas não sejam as mesmas, têm em comum a característica de procurar se distanciar do modelo tradicional de gestão, caracterizado por cargos definidos de maneira estreita, sistemas de remuneração atrelados aos cargos, linhas claras de demarcação dos direitos e deveres dos empregados e supervisores, a separação entre a concepção e a execução do trabalho e a resolução de conflitos e processos de comunicação formalmente estruturados pelas linhas hierárquicas. As 'novas' práticas, ao contrário, buscam dar maior autonomia e flexibilidade às pessoas, maior colaboração e participação nas decisões.

A base teórica para a implementação dessas práticas advém de estudos que mostram que os ambientes de trabalho de alto envolvimento podem levar os trabalhadores a trabalhar mais efetivamente se o trabalho for menos oneroso. Os trabalhadores podem apreciar mais o seu trabalho quando o trabalho tem características que o tornam mais interessante e quando recebem feedback e recompensas associadas ao desempenho. Ainda, essas práticas podem levar as pessoas a trabalhar mais eficientemente, uma vez que são as pessoas que detêm o conhecimento de como os processos podem ser melhorados. Mudanças estruturais, como o redesenho do trabalho, também podem levar a melhores condições para o trabalho eficiente. É o caso, por exemplo, do treinamento

cruzado e da rotação de cargos, que possibilita que pessoas façam o trabalho de outras quando necessário.

Portanto, as teorias sobre as novas práticas de trabalho implicam que esses novos arranjos podem levar os trabalhadores a trabalhar não apenas mais, mas também de forma mais inteligente, compartilhando idéias e de maneira mais eficiente. Essas práticas, no entanto, são mais dispendiosas – na seleção, treinamento e avaliação das pessoas, por exemplo – e é preciso ver se os custos adicionais compensam os efeitos positivos obtidos.

Os autores fazem uma revisão das pesquisas realizadas até então e comentam que, embora nenhuma pesquisa compreensiva tenha sido conduzida – em geral, os trabalhos se limitam a estudos de casos ou de setores específicos e, em especial, feitos na indústria – os resultados cumulativos mostram que as práticas inovadoras podem melhorar a produtividade por meio do uso de práticas que visam aumentar a participação e a flexibilidade do desenho do trabalho e a descentralização das tarefas e responsabilidades gerenciais. Os autores também ressaltam que muitas organizações parecem estar adotando as novas práticas, mas que nem todas adotam um sistema completo. Os principais obstáculos à implementação dessas práticas seriam o abandono após um certo tempo de experimentação, os custos de se fazer as mudanças, a longa história de desconfiança entre capital e trabalho, a resistência de supervisores e trabalhadores que podem não se sair tão bem com as novas práticas e a falta de um contexto institucional que dê apoio às mudanças.

A partir da década de 90, inúmeros estudos vêm se dedicando a avaliar a contribuição da área de RH. Alguns estudiosos, reconhecendo a necessidade de se recorrer a quadros teóricos mais consistentes para essa análise, vêm tentando relacionar as diversas teorias organizacionais aos pressupostos e métodos de pesquisa mais freqüentemente utilizados (Wright e McMahan, 1992; Becker e Gerhart, 1996; Delery, 1998; Rogers e Wright, 1998).

Alguns autores propõem uma tipologia para os modos de teorizar a abordagem estratégica de RH (Delery e Doty, 1996; Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996; entre outros). O primeiro tipo de abordagem é denominado *universalista* e compreende estudos que defendem ser possível desenhar um conjunto de melhores práticas de RH, que serviriam para todos os tipos de organizações. Esses estudos buscam, em geral, definir práticas estratégicas, isto é, que podem ser relacionadas ao desempenho da organização. As “melhores práticas” assim encontradas podem,

no entanto, variar bastante (Youndt et al, 1996); no entanto, algumas delas aparecem constantemente na maior parte dos estudos, sendo consideradas, portanto, as mais relevantes para o desempenho organizacional.

Delery e Doty (1996) identificaram sete práticas consistentemente consideradas estratégicas nesses trabalhos: oportunidades de carreira interna, sistemas de treinamento formais, medidas de avaliação de desempenho, distribuição de lucros, segurança do emprego, mecanismos de comunicação e participação e definição do trabalho. A primeira prática, oportunidade de carreira, se refere à escolha de se recrutar dentro ou fora da organização; a segunda, se refere ao treinamento formal, ao invés de contratação de competências, por exemplo; a avaliação pode ser feita tanto ao comportamento como ao resultado do comportamento; a distribuição de lucros tem sido vista como parte da remuneração; o grau de segurança no emprego também parece ter importância, sendo certo que alguns empregados têm maiores chances de ter seus empregos por mais longo tempo; a participação e a comunicação são importantes para a resolução de conflitos; e a definição do trabalho, quer seja estreita, onde o empregado faz o que lhe é prescrito, ou ampla, onde há maior autonomia de decisão sobre o trabalho.

Os autores que adotam a perspectiva universalista defendem que, não importando as condições das empresas e, da mesma forma, sem ser necessário especificar exatamente como operacionalizar cada prática, estes tipos de práticas conduzem a um melhor desempenho da organização. Dessa maneira, a utilização de critérios validados para a seleção e para a avaliação de desempenho deve ser sempre melhor do que a utilização de critérios não-validados. Incluem-se nesse grupo os estudos de Terpstra e Rozell (1993) e de Huselid (1995).

O segundo tipo de abordagem é a *contingencialista*, que defende que a relação entre as variáveis relevantes será diferente para diferentes níveis de variável crítica contingente. Nesse caso, a estratégia organizacional é considerada o primeiro fator de contingência na literatura sobre Recursos Humanos estratégicos. Portanto, a perspectiva contingencial requer que o pesquisador selecione uma teoria de estratégia da firma e depois especifique como as práticas individuais de RH irão interagir com a estratégia de maneira a resultar em desempenho organizacional. Esses estudos, em geral, procuram mostrar que, para ser eficazes, determinadas práticas são consistentes com determinadas posições estratégicas. Por seu lado, a perspectiva comportamental sugere que o sucesso da implementação da estratégia depende fortemente do comportamento dos empregados (Youndt et al, 1996; Delery e Doty, 1996). Nesse sentido, são as

práticas de RH que ajudam a orientar os comportamentos que irão propiciar a implantação da estratégia. Portanto, as práticas de RH têm que promover comportamentos consistentes com a estratégia. Quanto mais alinhadas estiverem a estratégia e as práticas, maiores as chances de desempenho superior. Se incluem nessa abordagem os estudos de Fombrun et al. (1984) e Schuler e Jackson (1987), entre outros. Ainda na linha contingencial, Wright, Smart e McMahan (1995) encontraram que uma organização pode ter desempenho superior quando recrutava empregados com competências consistentes com a estratégia. Snow e Snell (1993), por sua vez, reverteram a causalidade e encontraram que organizações tendem a ter melhor desempenho quando buscam estratégias que possam ser sustentadas pelas competências dos seus empregados.

A terceira abordagem, a *configuracional*, busca identificar padrões de fatores que são propostos como maximamente efetivos. Essas configurações representam efeitos sinérgicos não-lineares e interações de ordens superiores, que não podem ser representadas pelas teorias tradicionais bivariadas de contingência. Essas configurações pressupõem equifinalidade, ao propor que múltiplas combinações de fatores relevantes podem resultar em desempenho máximo. Ainda, essas configurações são consideradas tipos ideais, construtos teóricos, não necessariamente empiricamente observáveis. Como resultado, os pesquisadores buscam levantar configurações de práticas de RH ou de sistemas de emprego internamente consistentes, que maximizam o alinhamento horizontal; em seguida, investigam as opções de estratégia na busca pelo melhor alinhamento externo.

Deley e Doty (1996)<sup>b</sup> propõem dois tipos de sistemas de empregos, que podem ser descritos em termos das sete práticas anteriormente definidas. A tabela abaixo mostra os dois tipos de sistemas.

**Quadro 2 – Práticas de RH e sistemas de trabalho**

<b>Práticas de RH</b>	<b>Sistema do tipo mercado</b>	<b>Sistema interno</b>
Oportunidades de carreira interna	Maior parte do recrutamento vem do mercado; pouca utilização de trilhas de carreira	Ênfase no recrutamento interno; desenho de trilhas de carreira
Treinamento	Sem programa de treinamento formal; pouca socialização	Programa de treinamento extenso; muita socialização
Avaliação orientada para resultados	Desempenho medido por quantidade de output ou medidas de resultado	Desempenho avaliado por comportamento; feedback com finalidade de desenvolvimento
Distribuição de lucros	Larga utilização de distribuição de lucros	Poucos sistemas de incentivos; pouca distribuição de lucros
Segurança no emprego	Pouca segurança no emprego	Muita segurança no emprego; benefícios para demitidos
Participação	Pouca voz na organização	Mecanismos para voz e participação, inclusive para lidar com conflitos
Descrição de cargos	Cargos pouco definidos; descrições amplas	Cargos bem definidos

Fonte: Delery e Doty, 1996, p. 809.

Os autores ressaltam que a tipologia de Miles e Snow (1978) pode ser considerada como uma teoria configuracional que identifica três tipos estratégicos ideais: o prospector, o analisador e o defensor. Tendo esses tipos em vista, tem-se que as práticas de RH serão diferentes para cada uma: como os defensores se concentram na eficiência de produtos e mercados, as práticas efetivas de RH devem enfatizar o comprometimento de longo prazo com a organização. A organização, por sua vez, deve valorizar empregados com habilidades e competências específicas da empresa. Essas habilidades serão melhoradas por meio de treinamento formal; trilhas de carreira estruturadas, avaliação de desempenho e sistemas de *feedback* devem reforçar o interesse no longo prazo dos empregados. As empresas

prospectoras, por seu lado, estão constantemente mudando e, portanto, estão menos interessadas em comportamentos específicos por parte dos empregados. A empresa prospectora provavelmente se dará melhor com políticas de seleção externa, falta de sistemas de treinamento formal, pouca segurança no emprego, cargos amplamente definidos, e assim por diante.

A abordagem configuracional pode ser semelhante à contingencial, uma vez que ambas prevêm infinitas combinações de práticas de RH que levarão ao desempenho superior se forem associadas à estratégia correta. A diferença básica entre elas envolvem a relação entre estratégia e práticas. O argumento da abordagem contingencial tem como foco a relação entre práticas individuais e a estratégia, enquanto que a configuracional retém a perspectiva sistêmica ao focalizar a atenção em padrões de relações entre as práticas de RH e pela restrição da variação em cada prática para ser exatamente proporcional à variação no sistema de RH.

Delery e Doty (1996) testam os três tipos de abordagem em uma pesquisa realizada no segmento dos bancos, em que participaram 350 gerentes seniores de RH. Os resultados mostram que três práticas individuais – distribuição de lucros, avaliação orientada para resultados e segurança no emprego – tiveram forte correlação com os resultados financeiros das empresas caracterizando, portanto, uma relação do tipo proposta pela abordagem universalista. Relações contingenciais entre estratégia e três práticas – participação, avaliação orientada para resultados e oportunidades de carreira interna – também se mostraram significativas. Finalmente, a abordagem configuracional foi confirmada para apenas uma configuração - o tipo de relação de emprego de mercado.

Dessa maneira, observou-se que, embora algumas práticas possam ser consideradas boas para qualquer organização, bancos que conseguiram alinhar suas práticas de RH à sua estratégia obtiveram ROE e ROI 50% mais altos do que os bancos cujas práticas se encontravam com um desvio-padrão do alinhamento. Os resultados apontaram, ainda, que os bancos que adotaram a estratégia defensora tiveram melhor desempenho quando implementaram políticas que davam maior importância à participação nas decisões e menor importância à avaliação baseada em resultados. O oposto também foi verificado para os bancos que implementaram estratégias prospectoras. Além disso, os dados revelaram que quanto mais próximos os bancos ficaram do tipo de relação de emprego de mercado, melhores resultados financeiros obtiveram.

A grande contribuição do estudo foi revelar que, embora algumas práticas possam ser consideradas boas para todos, elas também são contingentes – e, portanto, mais apropriadas - à estratégia adotada pela organização. Portanto, os resultados sugerem que quadros de referência diferentes são necessários para representar diferentes formas de relação entre as práticas de RH e o desempenho organizacional (Delery e Doty, 1996).

Youndt et al (1996) conduziram uma pesquisa com uma amostra inicial de gerentes funcionais de 512 empresas para testar a complementaridade entre as abordagens universalista e a contingencialista. Os autores analisaram dois tipos de sistemas de RH: o administrativo, que se atém às atividades básicas do RH mais tradicionalmente conhecido como DP – pouca ênfase à seleção, treinamento para o cargo, orientado para resultados, compensação por hora e incentivos individuais – e o sistema que busca promover o capital humano, que se baseia em extenso processo de seleção e busca de habilidades como a resolução de problemas, treinamento intensivo e também comportamental, avaliação baseada no comportamento, salário mensal e incentivos para grupos. Esses tipos de sistemas de RH foram analisados em função de diferentes estratégias – custo, qualidade e flexibilidade – para testar o desempenho das organizações.

Os autores concluem que não há melhores práticas consistentes para a gestão de recursos humanos. Ao invés, os resultados forneceram evidências que apóiam muito mais fortemente a abordagem contingencialista. O desempenho superior aparece, em especial, quando se combina as práticas de RH que buscam desenvolver o capital humano com a estratégia de qualidade, uma vez que estas práticas buscam o alinhamento do cliente, o desenvolvimento de empregados com talento e orientados para equipes, assim como a maior produtividade e eficiência operacional. Além disso, as organizações que adotam o sistema administrativo também parecem ter vantagem quando buscam estratégia de redução de custos.

Conforme pode ser observado, essas pesquisas conduzidas têm por objetivo estabelecer e/ou comprovar a relação entre políticas e práticas de RH e o desempenho da organização. Embora os resultados ainda sejam controversos – especialmente no que dizem respeito à existência de melhores práticas - , parece haver consenso de que as políticas e práticas de RH, seja de maneira individual ou em um conjunto que deve ser adequado à estratégia, podem influenciar comportamentos de empregados que, por sua vez, irão influenciar os resultados financeiros da organização.

Além de comprovar a efetividade das políticas e práticas, nos últimos anos, alguns autores vêm se preocupando em mensurar a real contribuição das ações da área. Esses trabalhos adotam uma visão sistêmica da área de RH e partem do pressuposto de que esta será tanto mais adequada quanto mais conseguir atender às exigências da implementação da estratégia adotando, portanto, abordagens contingenciais.

Merecem destaque nessa linha os estudos realizados por Becker, Huselid e Ulrich (2001) e de Fitz-enz (2001), que se apóiam, em maior ou menor grau, na estrutura do Balanced Scorecard de Kaplan e Norton (1997) e que procuram desenvolver métricas que ajudem a avaliar como e quanto a função e a área estão contribuindo para o negócio da organização.

### **III. PROPOSTAS DE MENSURAÇÃO DA CONTRIBUIÇÃO DE RH**

A linha de pesquisa descrita na seção anterior visa, principalmente, (i) demonstrar que *há* impacto das práticas de RH sobre o desempenho organizacional e (ii) investigar a *natureza das práticas* a serem adotadas para o maior impacto sobre o desempenho. Nos últimos anos, alguns autores vêm se dedicando a avaliar RH de uma outra maneira: buscam demonstrar *como* essas práticas criam valor, ou seja, vêm procurando mensurar e quantificar, por meio de indicadores, os efeitos dessas práticas nos resultados, o que fornece não apenas o custo, mas o potencial de benefícios das ações de RH.

De acordo com Becker et al (2001), é difícil medir a influência da área de Gestão de Pessoas sobre o desempenho da organização. Em geral, não há conexão entre o que é medido e o que é importante. As medidas não estão conectadas com os programas e ações desempenhadas pela área que realmente contribuem para o efetivo atendimento dos objetivos estratégicos da organização. Esses programas e ações, que os autores denominam de vetores estratégicos de RH, podem ser a obtenção de uma força de trabalho capaz e comprometida, por exemplo. Nesse sentido, RH funciona como um parceiro estratégico que ajuda a promover a criação de capacidades estratégicas difíceis de serem copiadas pelos concorrentes. Portanto, no fundo, a questão parece ser: como RH cria valor?

Seguindo a linha de outros autores como Spender (1996) e Boudreau e Ramstad (2003), Becker et al (2001) partem do pressuposto de que é crescente a importância do capital intelectual e de ativos intangíveis para o desempenho organizacional; sendo assim, é também nesses elementos que repousa o potencial estratégico do RH. No entanto, para mostrar sua contribuição estratégica, RH deve desenvolver um sistema de medidas que possa demonstrar a contribuição da área para os resultados da empresa (mostrar, efetivamente, como as pessoas criam valor e como se mede esse processo de criação de valor). Os autores argumentam que é preciso desenvolver um sistema de mensuração que demonstre o impacto de RH para o desempenho da empresa. De outro modo, comentam, a área poderá ser terceirizada, o que poderá significar o desperdício de potenciais imprescindíveis.

Observa-se que, embora os autores reconheçam o caráter estratégico da atuação da área de RH, argumentam ser necessário monitorar e mensurar as atividades desenvolvidas para que a sua presença na organização seja justificada ou mesmo mantida. O argumento para a terceirização, no entanto, sustenta que devem ser terceirizadas, contratadas ou subcontratadas as atividades que (i) não pertencem ao núcleo estratégico (core competence) e que (ii) a organização não faz bem e que podem ser melhor feitas por outras empresas (Quinn, 1992). No caso da Gestão de Pessoas, é possível se pensar em terceirizar as atividades rotineiras que constituíam as atividades do antigo Departamento Pessoal, como recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, e assim por diante; mas será possível terceirizar a Gestão das Pessoas, considerada como o dia-a-dia, a organização do trabalho, a atribuição de tarefas, a facilitação da troca de informações sobre o trabalho, o auxílio na resolução de conflitos, por exemplo? De que aspectos da Gestão de Pessoas está se falando? Trata-se das atividades exercidas pela área específica de RH ou da função da Gestão de Pessoas, exercidas por todos na organização, mas que deve ser alavancada pelas ações da área específica de RH?

Esse tipo de questionamento levantado por Oliveira, Albuquerque e Muritiba (2003) aparece na arquitetura de RH proposta por Becker et al (2001). Para os autores, a arquitetura de RH é um ativo estratégico e é representada da seguinte maneira:



### Figura 1: a arquitetura de RH

Fonte: Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D., 2001, p.29.

Conforme se pode observar, os alicerces para o papel estratégico de RH são as três dimensões da cadeia de valor representada pela arquitetura de RH da organização: a função, o sistema e o comportamento dos funcionários.

Essa proposta dos autores aponta o papel múltiplo que a área desempenha – a área em si e a função. Os autores destacam, ainda, o papel do profissional de RH. Dessa maneira, tem-se dentro de cada um dos alicerces:

- A função de RH: é preciso que os profissionais compreendam as duas dimensões importantes: o RH técnico (entrega de serviços como recrutamento, cargos e salários e benefícios) e RH estratégico (entrega de serviços que apóiam a implementação da estratégia da organização). Huselid, Jackson e Shuller (1996) descobriram que os profissionais de RH não se mostraram hábeis em traduzir as metas estratégicas das organizações em metas operacionais e factíveis em RH. Conseqüentemente não conseguem implementar as metas estratégicas. Essa capacidade de tradução das metas estratégicas em ações operacionalmente factíveis tem grande influencia nos resultados financeiros da organização.
- O sistema de RH: os autores partem do pressuposto de que é preciso implantar um Sistema de Trabalho de Alto Desempenho (High Performande Work Systems), onde “cada elemento do sistema de RH destina-se a maximizar a qualidade geral do capital humano em toda a organização” (Becker at al., 2001, p. 28). O STAD vincula as decisões de seleção e promoção das pessoas a modelos de competências validados, desenvolve estratégias que ofereçam apoio oportuno e eficaz às habilidades necessárias à implementação da estratégia da empresa, além de formular políticas de

remuneração e desempenho que atraíam, retenham e motivem os empregados. O STAD compreende inúmeras práticas investigadas em estudos anteriores por diversos outros autores. Para os autores, essas práticas podem ser consideradas como *best practices*, ou seja, são válidas para todas as empresas em geral. A adoção dessas práticas define uma gestão de RH de alta qualidade que, por sua vez, difere grandemente da gestão de RH de baixa qualidade e que tem influência nos resultados financeiros das empresas. Nessa função, a área de RH promulga políticas gerenciais referentes a desempenho e remuneração que atraíam, retenham e motivem empregados. Igualmente relevante é o impacto da relação empregado – cliente, que é visível e, portanto, é necessário detalhar, aprofundar melhor os passos que levam a isso. Sendo assim, a ação de RH começa com a compreensão da cadeia de valor da empresa – o tipo de valor gerado e exatamente como se cria esse valor. Os autores ressaltam um ponto chave, que é saber como RH se relaciona (em que pontos) com o sistema mais amplo de implementação da estratégia – os pontos de intersecção entre RH e a estratégia. É igualmente importante que os pontos internos do RH estejam alinhados entre si, pois a ação de RH é sistêmica, assim como deve ser a mensuração.

- **Comportamento:** os funcionários precisam desenvolver comportamentos estratégicos (comportamentos produtivos) que apoiem a implementação da estratégia da organização. Esses comportamentos podem ser divididos em dois grupos: *essenciais (core)*, que fluem diretamente das competências essenciais e que são considerados fundamentais para o sucesso da empresa, e *específicos*, que são fundamentais em pontos críticos da cadeia de valor. Para se criar valor, os dois comportamentos são necessários. Portanto, para que o RH possa promover esses comportamentos, é necessário identificar as capacidades atreladas ao sucesso da implementação da estratégia organizacional e como as ações da área podem afetar ou influenciar essas capacidades.

Observa-se que os autores propõem uma arquitetura para RH fundamentada na abordagem estratégica, ou seja, assumem que o desempenho da área específica deve ter o foco na estratégia. É possível reconhecer na proposta muitos dos elementos já recomendados para a abordagem estratégica para Recursos Humanos desde a década de 80, como (i) a idéia de que as práticas devem ser integradas entre si e que devem buscar implementar a estratégia; (ii) a noção de que há um conjunto de comportamentos mais adequados à estratégia elaborada; (iii) o

conceito de competências – organizacionais e individuais – como embasamento tanto da formulação da estratégia como também das políticas relativas à gestão de pessoas. A área de RH como um todo assume, dessa maneira, um papel reativo – segue a reboque da estratégia.

Os autores ressaltam que “a fim de demonstrar aos gerentes seniores a contribuição estratégica de RH” (Becker et al., 2001, p. 40), precisa-se de um sistema de mensuração que se concentre em duas dimensões:

- O controle de custos (menor custo para RH e maior eficácia fora de RH)
- A criação de valor (garantir que a arquitetura de RH parcialmente se sobreponha aos - ou intercepte os - processos de implementação da estratégia

Vale destacar a preocupação com a demonstração do valor da área que, novamente, fica evidente. Essa preocupação, que parece mais uma reafirmação constante de valor, pode ser resquício de um tempo, não muito passado, em a área se ocupava essencialmente de papéis burocráticos e operacionais. Conforme lembra Pfeffer (1997), a reafirmação de valor não é constantemente cobrada de outras áreas, como Finanças e Marketing, por exemplo.

Quanto a procedimentos, para alinhar RH com a estratégia deve-se pensar em dois processos: primeiramente, os gerentes devem entender como valor é criado na organização, ou seja, é preciso entender como a estratégia deve ser implementada na nossa organização. Para isso, deve-se pensar em direcionadores de desempenho que sejam identificados como fatores-críticos de sucesso e fluxos causais (determinantes financeiros e não financeiros de performance) . Em segundo lugar, é preciso ter os indicadores de desempenho reflitam o processo de implementação da estratégia. Dessa maneira, deve-se reconhecer a importância de ativos tangíveis e intangíveis e de indicadores financeiros e não financeiros. É importante identificar as conexões de geração de valor entre clientes, operações, empregados, tecnologia e processos de RH e também distinguir indicadores consequentes e antecedentes: consequentes refletem o que já aconteceu no passado; os antecedentes avaliam o status dos Fatores Críticos de Sucesso que impulsionam a implementação da estratégia.

Para integrar o RH ao sistema de medição de resultados do negócio é preciso identificar os pontos de intersecção entre RH e plano de implementação da

estratégia. Isso pode ser feito através de produtos estratégicos de RH, que são “os resultados da arquitetura de RH que contribuem para a execução da estratégia da empresa, em oposição às rotinas de RH, que focalizam a eficiência operacional e os aspectos quantitativos” (Becker et al, 2001, p. 48). Esses produtos podem vir na forma de: vetores de desempenho e capacitadores de performance. Os vetores de desempenho são capacidades ou recursos essenciais relacionados às pessoas, como produtividade e satisfação dos empregados. Os capacitadores são ações não diretamente ligadas à processos essenciais, mas que reforçam os vetores de desempenho; podem ser antecedentes da satisfação das pessoas, por exemplo.

Os vetores de desempenho podem ser referentes à RH ou de qualquer área funcional. Os autores dão alguns exemplos de vetores de desempenho e seus respectivos capacitadores de performance, conforme mostra o quadro abaixo:

### Quadro 3 – Vetores e capacitadores de desempenho

Vetores de desempenho	Capacitadores de performance
Aumento nas vendas cruzadas Conhecimento sobre caixas automáticos Aumento nas habilidades de vendas	Requalificação Retenção de pessoas
Satisfação dos clientes Prazo de entrega Inovação de produtos Aumento de produtividade	Pessoal talentoso e estável Efetivo ótimo de pessoal (contratação rápida)
Desenvolver serviço de qualidade superior	Melhor seleção de pessoas Estabilidade de pessoal
Lançamento oportuno de inovações em novos produtos	Sistema de recompensas que encoraja inovações comercializáveis Compras que ofereçam excelência tecnológica Incentivos que promovem retenção de talentos

Fonte: adaptado de Becker et al (2001)

Tendo por base essas considerações e premissas e tendo como referência o Balanced Scorecard de Kaplan e Norton (1997), os autores propõem um modelo de gestão estratégica de pessoas com o Scorecard. Para tanto, propõem um modelo de 7 etapas para implementação do papel estratégico de RH:

1. a definição clara da estratégia do negócio da organização;
2. o desenvolvimento de argumento de negócios para RH como um ativo estratégico, ou seja, como RH ajudará na implementação da estratégia da organização. A implementação bem sucedida é induzida (i) pelo foco estratégico dos empregados, (ii) pelo alinhamento estratégico de RH e (iii) pelo sistema equilibrado de mensuração de desempenho;
3. a criação de um mapa estratégico. Para isso deve-se responder a perguntas como: quais metas, objetivos e resultados estratégicos são críticos? Quais são os direcionadores de performance para cada meta? Como mediremos progressos em direção a essas metas? Quais são as barreiras para se atingir essas metas? Quais os comportamentos necessários dos funcionários para o atingimento dessas metas? O RH oferece as competências e comportamentos de funcionários necessários à organização? Se não, o que precisa ser mudado?
4. a identificação os produtos de RH dentro do mapa estratégico, ou seja, a identificação dos produtos de RH que apóiam os vetores de desempenho da empresa (que promovam o STAD);
5. o alinhamento da arquitetura de RH com os produtos de RH;
6. o desenho do sistema estratégico de medidas de RH;
7. a implementação da administração por medidas.

A utilização do Scorecard para RH garante, de acordo com os autores, que se consiga um balanço entre controle de custos e criação de valor: o controle de custos vem através da medição dos indicadores de eficiência de RH e a criação do valor vem da medição dos produtos de RH, do alinhamento do sistema de RH e do STAD. Esses três elementos essenciais da arquitetura de RH traçam uma corrente de valor entre funções, sistemas e comportamento de funcionários. Se os gestores de RH desejam medir o que importa, eles devem medir as decisões e resultados de RH que trazem as maiores taxas de retorno. O balanceamento entre controle de custos e criação de valor ajuda os gestores de RH a evitar erros como a tendência de se focar nos benefícios dos esforços estratégicos do RH, sem se importar com os custos associados a esses benefícios.

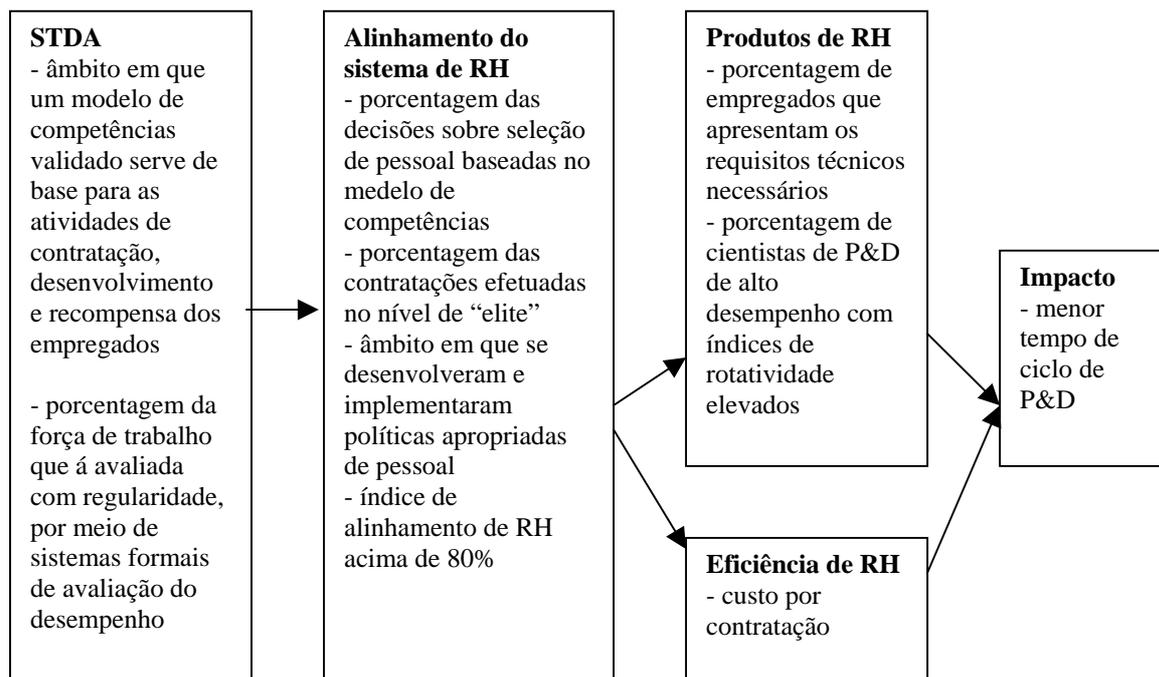
Portanto, um Scorecard para RH permite que a empresa faça duas coisas importantes: 1) administre o RH como um ativo estratégico e 2) demonstra a contribuição do RH para o sucesso financeiro da organização. Devem entrar no Scorecard os 4 elementos que estão embutidos na arquitetura de RH: STAD,

alinhamento do sistema de RH, eficiência de RH e produtos de RH. O STAD é a base para o desenvolvimento do RH como um ativo estratégico, uma vez que maximiza o desempenho dos funcionários. Qualquer sistema de medição de RH deve incluir um conjunto de indicadores de reflitam o foco do desempenho de cada elemento do sistema de RH.

O alinhamento diz respeito a (i) quanto o sistema de RH está adequado ao sistema de implementação da estratégia da organização (o alinhamento externo); e (ii) a extensão em que os elementos do sistema de RH trabalham em harmonia e não em conflito entre si (o alinhamento interno). Eficiência de RH reflete a extensão em que a área de RH pode ajudar o resto da organização a gerar as competências necessárias de uma maneira eficaz em custos. Recomenda-se que as medidas de eficiência sejam divididas em principais e estratégicas. As principais são medidas que representam gastos significativos, mas que não contribuem diretamente para a implementação da estratégia da empresa. As estratégicas avaliam a eficiência das atividades e processos de RH que geram os produtos de RH.

Os produtos de RH são os contribuidores-chaves de capital humano para a implementação da estratégia da organização. Os produtos ajudam a identificar as conexões causais únicas pelas quais o sistema de RH gera valor para a empresa. Para que a medição tenha importância, deve-se medir somente o que é preciso. Os produtos que não puderem ser atrelados diretamente ao mapa estratégico da organização não devem ser incluídos no Scorecard. Os produtos “tendem a se expressar sob a forma de comportamentos orientados para a estratégia, tais como baixos índices de rotatividade...” (Becker et al., 2001, p. 81).

Os autores fornecem um exemplo de um scorecard para a área de P&D que leva em consideração esses 4 elementos. Os vetores de desempenho para essa área são estabilidade do pessoal e efetivo ótimo de pessoal.



**Figura 2 – Scorecard para a área de P&D**

Fonte: Becker et al. (2001), p.77.

Resumindo, conclui-se que, a partir da elaboração da estratégia e do BSC para RH, se pode obter índices e avaliar as ações de RH em diversos níveis da organização. Como indicadores gerais de RH, tem-se a produtividade, a satisfação e a motivação dos empregados, que abrangem toda a organização (e, portanto, não dizem respeito apenas a RH); além desses, a partir da identificação da contribuição que cada área funcional faz à implementação da estratégia, pode-se mensurar como RH contribui para que isso seja possível e aí, os indicadores podem variar bastante (uma vez que precisam refletir a contribuição principal de cada área); por fim, tem-se os indicadores de eficiência da área em si, isto é, as relações de custo-benefício referentes às atividades de rotina desempenhadas.

Quanto aos benefícios advindos da utilização do Scorecard de RH, os autores comentam que o instrumento reforça a distinção entre as rotinas e os produtos de RH, permite controle de custos e criação de valor, permite quantificar indicadores antecedentes, permite avaliar a contribuição do RH para a implementação da estratégia, permite que profissionais de RH gerenciem suas responsabilidades estratégicas e encoraja a flexibilidade e mudança.

Além disso, os autores apontam que outra função importante do Balanced Scorecard para RH é identificar os hiatos que podem existir entre a arquitetura

existente e a ideal para RH, entre a estratégia de RH e o sistema de RH e entre os comportamentos almejados e os praticados pelas pessoas.

Os autores propõem, ainda, o desenvolvimento de análises de custos e benefícios como ferramenta complementar do Scorecard. Pode-se pensar em análise de custo-benefício de dois tipos: a operacional (designada a reduzir custos) e a estratégica (designada a ajudar a implementar a estratégia da organização).

As atividades e investimentos a serem avaliados levarão em conta a relevância do item sendo avaliado. Nesse sentido, ainda que a redução de custos com seleção possa ser importante, por exemplo, é preciso avaliar se a mensuração exata dessa atividade é realmente necessária; ou se, ao invés, deve-se investir tempo e recursos para se mensurar os efeitos dos programas de qualificação para obtenção de competências consideradas essenciais nos empregados.

Sendo assim, um projeto de análise de custo-benefício de atividades de RH deve ter importância estratégica, significância financeira, amplo impacto, ligações com elementos empresariais de considerável variabilidade e foco em um problema ou tema-chave, relacionado aos gerentes de linha.

A determinação do ROI em RH é um processo de três fases. Avalia-se os custos totais, os benefícios totais associados ao investimento e depois se calcula o ROI, usando um índice apropriado. Pode-se fazer isso da seguinte maneira:

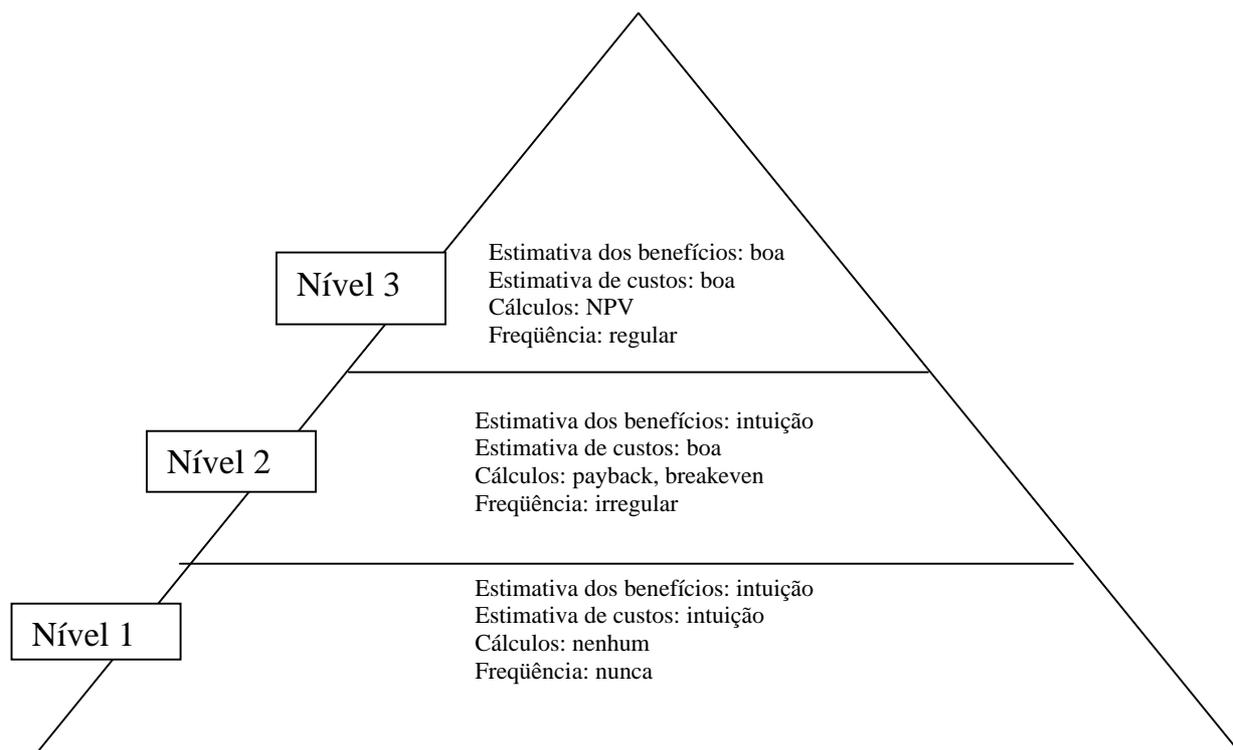
- *Identificando possíveis custos e benefícios:* fazer, primeiramente, um esboço das categorias de custos e benefícios. Depois, utilizando de colegas de trabalho, *experts* em assuntos específicos, grupos focais, dados arquivados, etc, estimar os custos de cada categoria. Benefícios potenciais são difíceis de serem estimados, dado que acontecem no futuro e os custos acontecem hoje e também porque o nível de benefícios e a probabilidade de serem recebidos podem ser incertos. Para se identificar possíveis custos e benefícios, é importante entender os custos fixos, variáveis e os custos irrecuperáveis e o impacto financeiro do desempenho dos funcionários. Nesse caso, ressaltam os autores, é preciso identificar não apenas a contribuição média de cada tipo de empregado, mas o impacto que a variação de desempenho de cada tipo terá sobre o resultado da organização (por vezes, há muito poucos empregados que contribuem muito e uma variação no seu desempenho pode não afetar tão significativamente o resultado financeiro da empresa, como uma mudança decorrente da

variação no desempenho de muitos empregados com contribuições bem menores).

- *Calculando benefícios menos custos*: para se calcular o ROI de investimentos em um mesmo período deve-se dividir o valor líquido em valores monetários (reais) dos benefícios do projeto (benefícios totais – custos totais) pelos seus custos (valores monetários) ou pode-se fazer o cálculo simples de benefícios menos custos do projeto, obtendo-se um valor numérico. Outros métodos, como custos de *payback* de algum projeto e pontos de *breakeven*, métodos considerados menos sofisticados que o ROI e VPL, também podem ser utilizados para a avaliação de programas de RH.

Os autores consideram o VPL como a metodologia mais indicada para a avaliação dos projetos em RH, pois os investimentos, nesse caso, têm características especiais: são de difícil quantificação e podem ter retornos apenas no longo prazo. O VPL é um método que permite que custos e benefícios sejam avaliados em termos do valor da moeda corrente e, portanto, comparados com demais investimentos.

Uma pesquisa realizada por um dos autores com 968 gerentes de RH sobre o *que* era avaliado na área e *como*, constatou que a maioria das organizações não avalia rotineiramente custos nem benefícios de políticas, programas e práticas de RH. As empresas que mostraram maior qualidade em análises de custo-benefício foram as que se empenhavam nas análises com mais frequência. Foi possível também detectar uma hierarquia para as decisões de análises de custo-benefício:



**Figura 3 - níveis de mensuração em RH nas empresas pesquisadas**

Fonte: Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D., 2001, p. 118.

Conforme mostra a figura, a maior parte das organizações – nível 1 – não calculam rotineiramente os custos ou os benefícios associados aos projetos de RH. As empresas do nível 2, ao invés, indicaram ter começado a pensar de forma sistemática sobre os investimentos em RH; no entanto, fazem as avaliações por meio de medidas simples, como o *payback* e o *breakeven*, ou mesmo de formas mais subjetivas, e sem regularidade. Apenas um pequeno número de empresas, do nível 3, se dedicam a fazer avaliações regulares por meio de métodos mais sofisticados, como o VPL.

Os autores ressaltam que nem todos os projetos merecem ter avaliações tão detalhadas e sofisticadas; apenas aqueles de importância estratégica. Dessa maneira, diferentes projetos requerem diferentes graus de sofisticação de mensuração.

Os autores argumentam, ainda, que há uma diferença significativa entre análise de custo-benefício e a elaboração de um scorecard de RH. A primeira possui escopo mais definido, é menos abrangente (funciona como um projeto) e fornece uma resposta específica. Praticamente só os gerentes envolvidos vêem os resultados da análise. Por outro lado, o Scorecard possui escopo mais abrangente e ajuda a

consolidar dentro da organização como as pessoas criam valor para o negócio. É utilizado por um maior grupo de pessoas, é atualizado regularmente e utilizado como ferramenta para acompanhamento do progresso de implementação da estratégia da organização.

Os autores reconhecem uma grande dificuldade na avaliação de benefícios resultantes das ações de RH. Como estas ocorrem, em geral, a montante do processo de criação de valor, o resultado específico das ações pode não acontecer no curto prazo ou, ainda, pode estar diluído entre diversos processos observáveis e de difícil quantificação. É o caso, por exemplo, da criação de um modelo de gestão baseado em competências que, não apenas é um processo demorado, mas também que, por atingir toda a organização, tem seus efeitos grandemente diluídos por todas as unidades. Desta maneira, os autores consideram que “medir o valor das decisões de RH significa avaliar seu impacto nos direcionadores estratégicos” (Becker et al., 2001, p. 145). Se não há como identificar a relação entre RH e o desempenho da organização, deve-se reforçar a relação de RH com os principais direcionadores chaves para que as implicações financeiras fiquem mais evidentes.

Os autores argumentam que

*“ainda que não se consiga verificar empiricamente uma cadeia de causalção de cinco elos, por exemplo, entre RH e o desempenho da empresa, a determinação da influência de RH sobre os principais vetores de desempenho intermediários (como retenção de clientes ou tempo dos ciclos de P&D) tem implicações financeiras nítidas À medida em que os gerentes validam um número cada vez maior de tais elos, eles começam a definir as conexões centrais entre RH e o desempenho da empresa. A identificação de indícios sistemáticos e quantificáveis da contribuição de RH para sete dentre vinte vetores de desempenho estratégicos, por exemplo, ainda não representa todo o processo da influência estratégica de RH, mas já é um avanço significativo em relação a zero em vinte!”* (Becker et al, 2001, p. 145).

O trecho ressalta acima ressalta algumas das características apontadas por Pfeffer (1997) que tornam complexo o processo de avaliação da área. A intangibilidade dos resultados de muitas das ações torna difícil a mensuração e a apropriação dos benefícios. Alguns autores têm tentado, no entanto, isolar os efeitos de ações da área, em uma tentativa de se medir, efetivamente, a relação causal. Wright, Gardner e Moynihanb (2003), por exemplo, avaliaram o resultado de uma ação

específica de treinamento sobre a grau de satisfação de clientes. Segundo os autores, ao se manter as demais variáveis constantes, foi possível atribuir o aumento da satisfação à ação de treinamento. Trata-se, no entanto, da mensuração dos efeitos de *uma ação sobre um vetor de desempenho*. A mensuração só terá, efetivamente, alguma validade e implicação relevante se o vetor em questão for central à estratégia da organização.

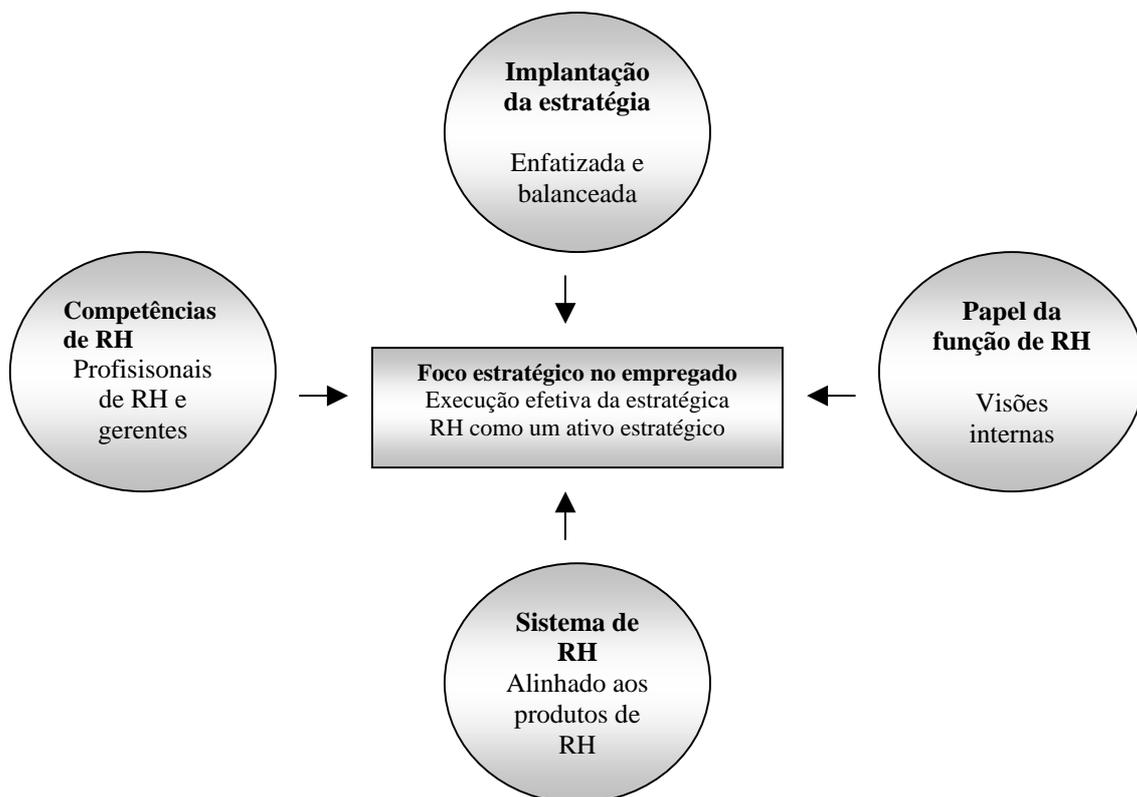
Os autores argumentam que uma possível medida para a identificação de relações causais é o coeficiente de correlação, acrescentando ser igualmente possível, por meio de tratamento estatístico adequado, isolar o efeito isolado de uma ação – treinamento, por exemplo – dentro de um conjunto de ações que variam e que foram levadas a efeito simultaneamente. São fornecidos exemplos de essa medição pode ser efetuada como é o caso da GTE, onde se verificou como varia numericamente o nível de satisfação dos clientes com o aumento do grau de envolvimento de empregados.

Além de permitir a mensuração do resultado das ações de RH, o Scorecard permite, também, a avaliação do alinhamento da área com a estratégia organizacional. Duas dimensões do alinhamento da arquitetura de RH fornecem os fundamentos e o foco para o desenvolvimento de métricas de alinhamento efetivas:

- O alinhamento externo, entre o processo de implementação da estratégia da organização e o sistema de RH, que procura medir se os produtos de RH representam os produtos da arquitetura de RH e se estão integralmente relacionados ao processo de implementação da estratégia da organização. Os requerimentos para a implementação da estratégia da organização determinam os produtos de RH que, por sua vez, determinam o sistema de RH.
- O alinhamento interno, dentro da arquitetura de RH, que influencia o desenvolvimento de recursos humanos como um ativo estratégico. É o alinhamento entre o papel estratégico da área de RH e o *mix* de competências de recursos humanos disponível entre os profissionais de RH e os gerentes de linha. Isso acontece porque a implementação do papel estratégico de RH depende do envolvimento tanto dos profissionais de recursos humanos quanto dos gerentes de linha, que precisam compartilhar a visão de que RH pode ser estratégico.

A avaliação do alinhamento externo permite que se avalie a extensão em que o sistema de RH está desenhado para suportar a implementação da estratégia da organização. Por seu lado, a avaliação de alinhamento interno permite diagnosticar potenciais problemas dentro do sistema de RH.

A Figura abaixo ilustra o processo de avaliação do alinhamento de RH:



**Figura 4 – Processo de alinhamento do RH**

Fonte: Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D., 2001, p. 157.

O alinhamento interno pode ser medido com pesquisas internas – estimativa do grau em que os sistemas de RH atuam de forma integrada – realizadas tanto com o pessoal de RH como com as pessoas que utilizam e/ou são influenciados pelos sistemas. (se precisarmos, quadro à página 163 como exemplo).

“Para se medir o alinhamento externo, é preciso se compreender a maneira como os produtos de RH impulsionam a implementação da estratégia na organização e que elementos do sistema de RH geram esses produtos” (Becker et al., 2001, p. 164). Deve-se, em primeiro lugar, fazer um teste de alinhamento dos produtos de RH dentro do mapa estratégico (até que ponto os pilares da estratégia estão sendo

atendidos por produtos de RH?); em seguida, verifica-se o alinhamento dos produtos de RH com o sistema de RH - cruzar o sistema (recrutamento, seleção, desenvolvimento, remuneração, etc) com os pilares da estratégia, ou seja, avaliar a extensão em que o sistema de RH produz os elementos apropriados de desempenho humano necessários ao desenvolvimento desses produtos estratégicos (comportamentos baseados em equipes, por exemplo, ou estabilidade do pessoal de P&D). Esses testes procuram avaliar quanto o sistema de RH está atendendo a estratégia.

Na mesma linha de argumentação e também utilizando alguns conceitos do Balanced Scorecard, Yeung e Berman (1997) defendem que a mensuração da contribuição deve partir de três questões:

- As práticas de RH fazem a diferença nos resultados?
- De que maneira as práticas adicionam valor?
- Quais são as medidas de RH mais apropriadas para melhorar resultados?

Para avaliar a área – como as práticas atendem aos papéis acima delimitados - os autores propõem três grupos de medidas: (i) medidas operacionais internas; (ii) medidas estratégicas internas; e (iii) medidas estratégicas externas.

Utilizando os conceitos e funcionamento do Balanced Scorecard como fundamentação, os autores procuram mostrar como RH pode adicionar valor. Quanto às práticas de RH, três seriam os papéis principais a serem desempenhados:

- Construir capacidades organizacionais críticas
- Promover a satisfação aos empregados
- Promover a satisfação aos acionistas e clientes

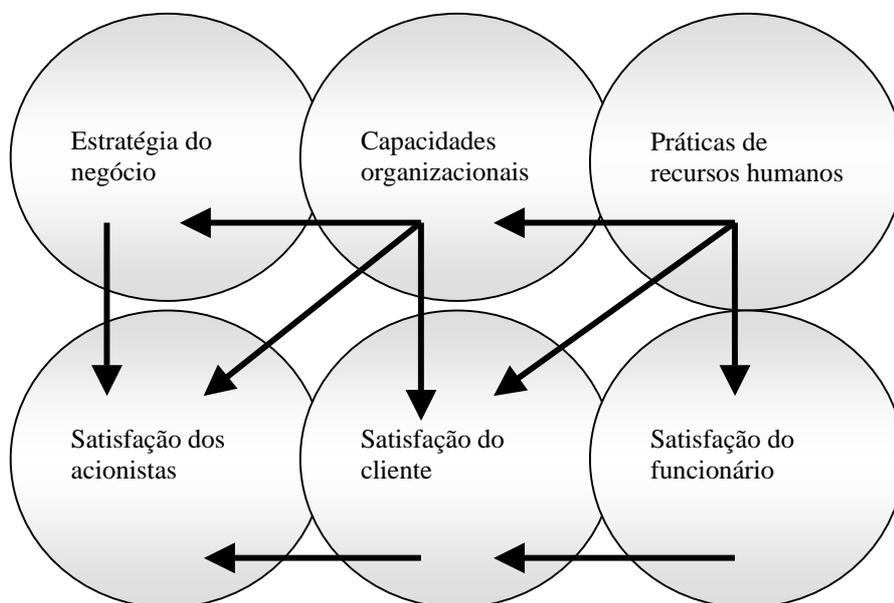
Para os autores, o Balanced Scorecard, desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), define o que é preciso para a organização ser bem sucedida em termos de 2 premissas: (i) a satisfação das expectativas de acionistas, clientes e empregados no longo prazo e (ii) a satisfação dos interesses de cada um dos diferentes *stakeholders* está relacionada à satisfação dos interesses dos outros. Dessa

maneira, tem-se que as atitudes e comportamentos dos empregados influenciam o nível de satisfação e retenção dos clientes. As atitudes e comportamentos dos clientes têm grande impacto na satisfação dos acionistas e, finalmente, a satisfação dos acionistas impacta a satisfação dos empregados, na medida em que os últimos podem receber bônus, opções de ações ou maior investimento em treinamento e desenvolvimento das pessoas. Se um dos componentes não funcionar, então os outros também não terão sucesso.

Os autores comentam que o Balanced Scorecard fornece uma estrutura de referência muito útil para a gestão, na medida em que enfatiza o que é necessário para uma empresa ter sucesso ao satisfazer acionistas, clientes e empregados.

Dada esta estrutura – a do Balanced Scorecard –, os autores questionam: como a área de RH agrega valor ao sucesso do negócio? Que tipos de práticas devem ser desenhadas? Para se responder a estas questões, três elementos da organização precisam ser especificamente analisados: (i) a estratégia do negócio; (ii) as capacidades organizacionais e (iii) as práticas de RH.

Uma forma de se pensar o alinhamento de RH com a estratégia e resultados, desenvolvida pela Eastman Kodak, é apresentada a seguir:



**Figura 5 – Alinhamento de RH com estratégia e resultados**

Fonte: Yeung e Berman, 1997, p. 328.

A integração da área de RH com a estratégia acontece em duas dimensões: na primeira, as práticas atuam como impulsionadores das capacidades organizacionais, da satisfação dos empregados e no auxílio à obtenção da satisfação dos clientes (por sua vez, as capacidades organizacionais e a satisfação dos empregados podem impactar a satisfação dos clientes); na segunda, as capacidades organizacionais se tornam os impulsionadores que implementam a estratégia, influenciam a satisfação do consumidor e, eventualmente, contribuem para a satisfação dos acionistas. Além disso, tanto a estratégia como a satisfação dos clientes podem aumentar a satisfação dos clientes.

Esta abordagem mostra três áreas em que as práticas de RH podem contribuir para o sucesso da organização.

- A ligação RH – capacidades organizacionais: as práticas de RH devem buscar construir capacidades organizacionais, sejam elas a inovação, como para a 3M ou o serviço ao cliente, como para a Nordstrom.
- A ligação RH – satisfação dos empregados: o impacto das ações de RH na satisfação dos empregados têm sido amplamente estudados, como mostra o exemplo da NUMMI (Pfeffer, 1994). Índices como absenteísmo, *turnover*, número de greves e produtividade podem ser grandemente influenciados pelas práticas de RH.
- A ligação RH – satisfação do cliente: algumas empresas vêm procurando implantar práticas – como o acesso a treinamento ou o oferecimento de serviços de consultoria gratuitos - que fortalecem vínculos com clientes.

O modelo proposto é único de duas maneiras: em primeiro lugar, ele alinha o planejamento de RH ao planejamento estratégico da organização; em segundo, o modelo ajuda o executivo de RH a pensar sobre os diferentes papéis que as práticas de RH podem desempenhar dentro da organização.

Novas medidas em RH têm que ser desenvolvidas para alavancar desempenho. As medidas têm que ser realinhadas para impulsionar as atividades e comportamento dos profissionais de RH e gerentes de linha. As medidas têm que ser orientadas para o negócio. É preciso: (i) avaliar como o RH pode melhorar o sucesso organizacional; (ii) investigar o quanto se pode melhorar os resultados da organização; (iii) avaliar e diagnosticar processos e capacidades que podem

predizer o futuro da organização (e não apenas em uma função) e (iv) desenvolver medidas que contemplem todo o sistema de RH.

Os autores propõem três grupos de medidas:

- **Medidas internas operacionais:** visam avaliar quão bem são desenhadas e implantadas as práticas de RH. Essas são as medidas mais tradicionais da área e medem aquilo que os profissionais estão mais acostumados a entregar. Têm o foco na eficiência, qualidade e velocidade com que as funções de RH são desempenhadas. As medidas típicas são de dois tipos: (1) medidas de processo, como o tempo de ciclo, qualidade, custo dos processos e práticas de RH e medidas de resultados (número de ofertas/aceites na seleção, avaliação dos diferentes níveis de treinamento e avaliação do comportamento no trabalho, por exemplo); e (2) medidas da área, como o número de empregados em RH para o total de empregados da empresa, a porcentagem das despesas de RH para o total das despesas operacionais, o resultado das pesquisas de satisfação de clientes, e assim por diante. Estas medidas avaliam a atividade, o custo e o nível de qualidade dos serviços de RH. Este tipo de medida faz sentido quando RH é visto como centro de custo; mas, conforme se orienta RH para os negócios, essas medidas não são adequadas.
- **Medidas internas estratégicas:** avaliam quão efetiva é a ação de RH na construção de capacidades organizacionais e na promoção de satisfação dos empregados. Esse grupo de medidas é específico para cada organização. Para a Kodak, por exemplo, os autores revelam que foram escolhidas três capacidades organizacionais: a liderança, competências específicas da força de trabalho (para a retenção de clientes e para a excelência operacional, por exemplo) e a cultura orientada para o desempenho. Indicadores do impacto de RH seriam os resultados de pesquisa sobre liderança, a porcentagem de empregados com planos documentados de desenvolvimento de competências, o número de horas dedicado ao desenvolvimento e os resultados dos programas de desenvolvimento avaliados em 4 estágios: reação, aprendizado, comportamento no trabalho e resultados para o negócio. A avaliação da cultura pode ser avaliada por intermédio de pesquisas onde se busca avaliar a clareza das expectativas de desempenho, a adequação do *feedback* ao desempenho e a recompensa ao atingimento de metas. Quanto à satisfação dos empregados, diversos instrumentos podem ser utilizados. A Motorola, por exemplo, desenvolveu seis medidas para

avaliar se RH está conseguindo satisfazer os empregados: (1) se o trabalho é significativo e contribui para a motivação; (2) se há comportamentos e conhecimento que dêem sustentação para o trabalho bem sucedido; (3) se há treinamento disponível para a pessoa poder continuamente melhorar suas habilidades; (4) se há um plano de carreira interessante e, ao mesmo tempo, viável e “acontecendo”; (5) se há feedback honesto e positivo, que contribui para o trabalho e para a carreira; (6) se há sensibilidade às características pessoais de cada um. Os gerentes de linha devem ser responsáveis por esses indicadores, pois gerentes são responsáveis pela gestão de pessoas. Os profissionais de RH desenham práticas – como os métodos de avaliação, sistemas de recompensas e planos de sucessão - mas a eficácia depende da implantação pelos gerentes de linha, uma vez que são mais responsáveis pela satisfação do empregado e pela construção de capacidades organizacionais críticas.

- **Medidas externas estratégicas:** avaliam a eficácia das práticas de RH para a satisfação do cliente e do acionista. Neste caso, as medidas vão depender do tipo de ação tomada em relação aos clientes e acionistas. Quando se desenvolvem ações como o treinamento a clientes, por exemplo, a medida da efetividade seria o aumento das vendas e lucros como resultado do estabelecimento desse serviço. Da mesma maneira, medidas tomadas para satisfazer os acionistas devem ser avaliadas em termos da satisfação efetivamente adicionada.

Os autores propõem que, para se desenvolver medidas que realmente reflitam as ações de RH, é necessário se construir um quadro de referência. É preciso que os profissionais de RH entendam como RH pode contribuir para o negócio antes de decidirem o que será medido.

Para tanto, uma profunda reflexão e discussão é necessária nos seguintes 3 passos: (1) determinar o que é preciso para o sucesso: tendências importantes do ambiente, principais *stakeholders*, limitações para o sucesso da organização; (2) entender como RH pode adicionar valor aos fatores críticos de sucesso: como construir vantagem competitiva, como construir capacidades organizacionais e como RH pode contribuir para isso; (3) uma vez determinada a contribuição de RH, é preciso desenhar medidas de RH adequadas.

O potencial da mensuração de RH não pode ser totalmente avaliado até que: (i) os dados e medidas sejam coletados de maneira contínua; (ii) as medidas sejam

analisadas e feedback seja dado; (iii) fique claro que o propósito da mensuração seja estimular a mudança e a melhoria das práticas e (iv) tanto RH como os gerentes de linha sejam responsáveis pelas medidas de RH. Enquanto esse ciclo não for completado, as medidas não poderão promover comportamentos desejados e alavancar resultados.

Entre os autores que tomam por base o Balanced Scorecard, parece haver consenso de que a ferramenta abrange dimensões relevantes para a organização, uma vez que é construído sobre a lógica de que, para ser bem sucedida, a empresa tem que satisfazer os requisitos de três *stakeholders*: acionistas, empregados e clientes. Para Ulrich (1997), a área de RH precisa aprender a transformar sua contribuição em dados quantificáveis para poder ficar em condições de igualdade com as demais áreas da organização. Além disso, o autor acredita que só é possível gerenciar o que é possível medir.

Ulrich (1997) comenta que as medidas em relação aos empregados são, em geral, as menos aceitas e menos rigorosas que as medidas em relação aos acionistas e clientes. Como consequência, diversas medidas vêm sendo experimentadas para integrar as medidas dos empregados no Balanced Scorecard. Esta experimentação pode ser categorizada no esforço de se avaliar três áreas:

- **produtividade:** medida, em geral, por indicadores do tipo *output/input*. *Output* pode ser qualquer indicador, como vendas, lucro, unidades produzidas. Medidas de *input* são tempo, trabalho e outros recursos utilizados para a produção de bens ou serviços. As vantagens desse tipo de índice é que são medidas relativamente simples de serem calculadas e compreendidas e são comparáveis dentro da indústria. As desvantagens são que (i) não são indicadores das competências dos empregados e (ii) podem mascarar outros fatores, como por exemplo, maiores *outputs* devidos à empresa ser mais tecnologia-intensiva, o que não significa, necessariamente, ter uma força de trabalho mais comprometida;
- **pessoas:** avaliar os resultados em termos de pessoas tem sido feito em relação ao que fazem, como se sentem e o que sabem. Em relação ao que as pessoas fazem, avalia-se como as pessoas se comportam, por meio de índices de absenteísmo, número de greves, turnover e análise do tempo ou retenção das pessoas de talento e tempo para preenchimento de posições críticas, por exemplo. Em relação a como se sentem, as empresas utilizam, em geral, pesquisas de atitude ou satisfação em relação ao próprio trabalho.

Quanto ao que as pessoas sabem, a medida pode ser derivada da identificação do conhecimento ou das competências dos empregados;

- **processos:** esse tipo de medida foca menos em pessoas e mais nos processos e dinâmicas dentro da empresa. Exemplos dessas medidas podem ser: como as coisas são feitas na empresa, percepção da liderança, grau de inovação, tempo de ciclo do produto, aprendizagem, compartilhamento de valores e equidade.

Esses três grupos de medidas possibilitam melhor mensuração e avaliação dos resultados de RH. Mas, além dessas medidas, o autor recomenda que se faça uma auditoria da área em si. Três tipos de auditoria podem ser conduzidos: nas práticas, nos profissionais e no departamento ou área.

Na auditoria das práticas, avalia-se os serviços oferecidos pelo departamento de RH. Esses serviços, em geral, correspondem a áreas como recrutamento e seleção, avaliação, treinamento e desenvolvimento, remuneração, governança e comunicação. Dentro de cada uma dessas áreas, inúmeros serviços são oferecidos; para cada uma, quatro tipos de auditoria precisam ser realizados: atividade, valor para o cliente, custo/benefício e pesquisa.

Em relação à atividade, é necessário responder às questões: qual é o foco das práticas, o curto prazo, operacional ou o longo prazo, estratégico? Quem tem a responsabilidade pelo trabalho de RH, a área de RH ou os gerentes de linha? Quantos recursos estão sendo utilizados para fazer o trabalho de RH? Qual é o portfólio do trabalho de RH e o que pode estar faltando?

Quanto ao valor para o cliente, os usuários precisam indicar o valor percebido dos serviços oferecidos por RH. Uma lista dos serviços é fornecida aos empregados para que façam uma avaliação da qualidade percebida.

Em relação ao custo/benefício, inúmeros índices já foram criados para monitorar o custo de cada serviço e o benefício potencial que podem trazer. Essas medidas, que têm sido denominadas análise de utilidade, são úteis ao longo do tempo e dão parâmetros para comparação com outras empresas. O levantamento mais conhecido desse tipo de indicador é o realizado por Fitz-Enz e o Instituto Saratoga, que anualmente coletam dados de milhares de empresas e preparam um relatório onde tendências em RH e por indústria são reveladas. Algumas das medidas mais frequentemente utilizadas em cada área são mostradas a seguir:

**Quadro 3 - Resumo de amostras de medidas de práticas de RH**

Áreas	Possíveis medidas
<b>Provimento de pessoal</b>	<p>Número de anúncios de programas de recrutamento</p> <p>Taxa de aceites por oferta</p> <p>Número de candidatos contatados em comparação com a quantidade de candidatos que se apresentaram para entrevista</p> <p>Tempo para preenchimento de uma vaga</p> <p>Custo para o preenchimento de uma vaga</p> <p>Estabilidade média dos funcionários (dividido entre pessoas de alta e baixa performance)</p> <p>Porcentagem de posições preenchidas internamente</p> <p>Porcentagem de posições preenchidas por candidatos em planos de sucessão</p> <p>Performance dos candidatos contratados (ex., performance de candidatos de diferentes escolas, tipos de experiência, etc.)</p> <p>Porcentagem de unidades globais cujas posições são preenchidas localmente</p> <p>Porcentagem de funcionários bilíngües</p> <p>Proporção de talentos de reserva (número de pessoas preparadas para assumir as melhores “X” posições)</p> <p>Performance de pessoas contratadas através de técnicas diferentes</p>
<b>Treinamento e desenvolvimento</b>	<p>Número de dias e programas de treinamento por ano</p> <p>Custo por hora de treinamento por pessoa treinada</p> <p>Porcentagem de funcionários envolvidos em treinamento</p> <p>Número de cursos realizados por tema/assunto</p> <p>Porcentagem de funcionários com planos de desenvolvimento</p> <p>Porcentagem da folha de pagamento gasta com treinamento</p> <p>Despesa com treinamento na folha de pagamento por funcionário</p> <p>Comparação: aqueles que freqüentaram treinamento e aqueles que não freqüentaram</p> <p>Proporção entre treinamento avançado e treinamento para remediar alguma deficiência</p> <p>Tempo para desenvolvimento de novo programa</p> <p>Porcentagem de novo material nos programas a cada ano</p> <p>Registros da eficiência dos treinamentos</p>

<b>Sistemas de desempenho</b>	<p>Aceitação dos processos de avaliação pelos funcionários</p> <p>Efetividade do sistema de avaliação para lidar com pessoas de baixa performance</p> <p>Porcentagem de funcionários que recebem avaliação de performance</p> <p>Porcentagem de funcionários cujo pagamento está atrelado à performance</p> <p>Porcentagem do salário total em risco</p> <p>Velocidade de processamento de alterações salariais</p> <p>Aumentos por mérito garantidos por classificação</p> <p>Proporção dos salários em comparação com os concorrentes</p> <p>Tendências com custos em saúde comparativamente às médias nacionais</p> <p>Medição da credibilidade dos sistemas de avaliação de desempenho</p> <p>Custos com mão de obra por receita</p>
<b>Segurança e saúde</b>	<p>Dias de trabalho perdidos</p> <p>Dias de trabalho quase perdidos</p> <p>Custo de ferimentos</p> <p>Incidência de ferimentos</p> <p>Porcentagem de fumantes</p> <p>Porcentagem de empregados envolvidos em programas de bem estar</p> <p>Tendências de doenças da força de trabalho</p>
<b>Relações trabalhistas</b>	<p>Porcentagem de funcionários sindicalizados na resolução de problemas</p> <p>Número de grupos comuns de força de trabalho e gerência para resolução de problemas</p> <p>Frequência de interação entre força de trabalho e lideranças</p> <p>Acordos de diversidade</p> <p>Número de envolvimentos não tradicionais de força de trabalho sindicalizada</p> <p>Diferenças de percepções entre sindicatos e gerência com relação à efetividade de rendimento e resultados</p> <p>Número de acordos locais ou de unidades de negócios</p>
<b>Comunicação interna</b>	<p>Consistência e clareza nas mensagens da alta administração e do RH</p> <p>Entendimento das mensagens da alta administração e do RH</p> <p>Aceitação das mensagens da alta administração e do RH</p> <p>Eficácia do compartilhamento de informações entre departamentos</p> <p>Eficácia da mediação de RH entre funcionários e gerência</p>

	Velocidade e eficácia nas respostas às reclamações dos funcionários Tempo médio de resolução de disputas Porcentagem de funcionários que fazem sugestões Porcentagem de sugestões implementadas
<b>Diversidade</b>	Percepção de tratamentos igualitários e consistentes para todos os funcionários Quantidade de posições significativas para funcionários com deficiências físicas Concordância com os requerimentos técnicos de ações afirmativas Concordância com práticas federais e estaduais relativas aos funcionários Grau de objetividade e neutralidade em premiações e promoções Porcentagem de funcionários não tradicionais em processo de aplicação para uma posição Taxa de promoção de força de trabalho não tradicional Taxa de rotatividade de força de trabalho não tradicional Idade média da força de trabalho

Fonte: Ulrich, 1997, p. 313

Quanto à pesquisa, são avaliados os experimentos realizados pela área de RH dentro da empresa. O autor ressalta que todas as atividades podem ser sujeitas à experimentação, como por exemplo, a seleção: seleciona-se pessoas com base em competências e o mesmo número de pessoas sem a base das competências. Algum tempo depois, pode-se avaliar o desempenho dos dois grupos e verificar se houve, efetivamente, diferenças significativas entre eles.

Os profissionais de RH precisam ser avaliados de acordo com um planejamento prévio. Num primeiro passo, define-se um modelo das competências de RH. Para a construção desse modelo, dois níveis são relevantes: primeiro, a competência de RH deve identificar o conhecimento, habilidades e qualidades necessários para ser um profissional de RH bem sucedido; em segundo lugar, devem ser analisados os comportamentos necessários para o desempenho das diversas atividades da área. O segundo passo consiste na coleta de dados sobre o profissional, utilizando-se o modelo. Pode ser um levantamento quantitativo ou qualitativo. O próprio profissional pode se avaliar, assim como é avaliado por outros, por meio de focus groups ou entrevistas, nos quais as pessoas falam sobre a competência dos profissionais de RH. O passo seguinte, o terceiro, consiste na síntese e tratamento estatístico ou qualitativo dos dados coletados. Nesta etapa, feedback é dado aos

profissionais, com o cuidado de se preservar a fonte dos dados externos. A comparação entre a auto-avaliação e a externa pode ser muito útil. No quarto passo, desenham-se novos planos de ação, tanto no nível institucional como no nível individual. Considera-se que esse processo de auditoria dos profissionais deve ser contínuo, ou seja, deve ser realizado periodicamente, para que expectativas possam ser detectadas e melhores resultados possam ser alcançados.

Quanto à área ou departamento de RH, pode ser avaliado de diversas formas. Em primeiro lugar, o cômputo da competência do departamento pode ser obtido pela soma das competências individuais dos profissionais. Outros indicadores também podem ser coletados, como o índice do número total de empregados para o número de empregados na área; o índice do total gasto com RH como função das vendas totais e dos custos totais; e a comparação entre o total gasto efetivo versus o estimado em orçamentos. Em terceiro lugar, a área pode ser comparada com a área de RH em outras empresas, em termos de inovação das atividades. Nesse sentido, busca-se avaliar a ação da área a partir de uma atividade específica ou de todas as atividades desempenhadas. Uma escala foi desenvolvida por Ulrich e Lake para esse fim e está ilustrada nas tabelas a seguir:

**Quadro 4 - Empresa X: Taxas de recursos humanos: Recrutamento/seleção**

Tradicional			Empresa X				Prática inovadora		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Critérios de seleção estão definidos de maneira fraca.			<b>(2)</b> A empresa X esforçou-se para identificar competências para seleção que pudessem produzir os resultados de negócio desejados.				Competências técnicas, organizacionais e competitivas estão claramente definidas para o momento presente e para o futuro.		
Posições são procuradas para se preencher uma necessidade atual.			<b>(4)</b> Foi realizado um esforço de trabalho considerando-se as interações entre clientes e outros negociadores.				Trabalho é definido para agregar valor ao cliente externo.		
A única consideração para decisão de uma contratação é o preenchimento da vaga com um funcionário em tempo integral.			<b>(8)</b> Temporários e contratados são utilizados assim como um período de teste de 90 dias.				São considerados meios alternativos para a realização das tarefas como utilização de temporários e contratados		
Buscam-se novos talentos em localidade tradicionais.			<b>(4)</b> Novos talentos são recrutados principalmente localmente. O departamento de comunicação é utilizado como veículo de entrada a outros departamentos.				Amplas e diversas fontes de recrutamento são utilizadas.		

Fonte: Ulrich, 1997, p. 316.

Os números em parênteses representam a pontuação da Empresa X em uma escala de 1 a 10.

**Quadro 5 - Empresa X: Taxas de recursos humanos: Treinamento**

Tradicional			Empresa X				Prática inovadora		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pessoal de recursos humanos desenha e conduz os programas de treinamento.			<b>(6)</b> Dois programas comerciais são disponibilizados aos funcionários (Kaset, que é focado em grupos e Zenger Miller focado em comportamento gerencial básico). Ambos os programas são bem concebidos. Além disso, gerentes e outros horistas podem participar de outros programas. Benefícios de taxas são dados àqueles que desejam ter alguma titulação.				Recursos humanos e gerentes gerais dividem a responsabilidade pelos treinamentos.		
Treinamento focado em melhorar as funcionalidades atuais.			<b>(6)</b> Algum treinamento é fornecido para ajudar as pessoas a ganharem novas habilidades. A maioria tem como foco a melhoria das habilidades atuais.				Treinamento focado em aumentar a capacidade produtiva do indivíduo.		
Educação e treinamento são vistos como custos.			<b>(6)</b> Treinamento é visto como benefício ao funcionário.				Educação e treinamento são vistos como investimento.		

Fonte: Ulrich, 1997, p. 317.

Os números em parênteses representam a pontuação da Empresa X em uma escala de 1 a 10.

Portanto, a auditoria em RH também pode contribuir para a avaliação da área, na medida em que leva em conta diversos ângulos da área, permitindo melhor análise e apropriação dos problemas e dos resultados. O autor conclui que

*“Medir RH é complexo, difícil e às vezes confuso, mas pode e deve ser feito. Quando os profissionais de RH começam com um claro entendimento dos*

*objetivos da organização (frequentemente apresentados em termos financeiros), pode-se transformar esses objetivos em práticas de RH mensuráveis. Esses esforços focam nas entregas que práticas, profissionais e departamentos precisam fazer para o negócio. A conceitualização, a definição e a operacionalização dessas entregas são passos críticos em direção à mensuração de RH” (Ulrich, 1997, p. 317).*

Conforme se pode observar, Ulrich (1997), assim como Becker et al. (2001), se preocupa em avaliar tanto o desempenho da área de RH em si, como o efeito das suas ações sobre os interesses dos *stakeholders*. Por um lado, a auditoria se preocupa em avaliar a eficiência da área – quão bem os profissionais estão desempenhando os seus papéis e quão eficazes são as políticas e práticas desenhadas pela área. Por outro lado, o autor propõe que se deve mensurar a contribuição do RH em termos da satisfação dos *stakeholders*. O autor, no entanto, concentra a atenção em medidas que possam mostrar a satisfação dos empregados, tema menos discutido entre os demais autores. Essa preocupação demonstra, igualmente, uma premissa um tanto distinta – a de que as políticas e práticas de RH não se destinam apenas a modelar comportamentos adequados à implementação da estratégia, mas que precisam ser desenhadas de tal maneira a satisfazer os diversos interessados na organização e, entre eles, os empregados.

Fitz-enz (2001) também propõe um sistema de medição da contribuição da área de RH fundamentado no Balanced Scorecard. O autor argumenta que a medida mais simples para prover vínculo entre pessoas e resultados financeiros é a receita bruta por funcionário. Essa foi a primeira medição que apareceu no relatório Human Resource Effectiveness Report de 1985. Essa medida, no entanto, é bastante simples e não identifica o esforço humano na alavancagem de outros ativos. A escolha de uma medida reflete o que é valorizado e, dessa maneira, ajuda a tornar claros os objetivos da organização para as pessoas. Os tópicos mensurados serão aqueles sobre os quais as pessoas focalizarão sua atenção e energia.

O autor enumera as medições mais frequentemente utilizadas pelas empresas. Em relação ao desempenho financeiro da organização, tem-se:

- Fator de Receita de Capital Humano (Human capital Revenue Factor – HCRF): a medida padrão utilizada (vendas/funcionários) é inadequada e deve ser melhorada. Para isso, considera-se, ao invés do total de funcionários, o fator FTE (*full time equivalent*), para que sejam incluídos,

além do funcionário em tempo integral, os funcionários em tempo parcial e os temporários. A medida então se torna: receita bruta por FTE.

- Valor Agregado Econômico Humano (Human Economic Value Added – HEVA), em que se busca avaliar o quanto do EVA pode ser atribuído à mão-de-obra. Para se calcular esse índice, calcula-se o EVA, que é dividido pelo fator FTE:

$$\text{HEVA} = (\text{Lucro operacional líquido após impostos} - \text{custo de capital}) / \text{FTEs}$$

- Fator de Custo do Capital Humano (Human Capital Cost Factor – HCCF). Esse índice procura avaliar o custo total da mão-de-obra. Para a rotatividade, considera-se que o custo de substituição de um cargo operacional é igual a seis meses de salários; para cargos gerenciais, esse custo pode ser estimado em um ano:

$$\text{HCCF} = \text{Ordenados} + \text{Benefícios} + \text{Trabalhadores temporários} + \text{Faltas} + \text{Rotatividade}$$

- Valor Agregado do Capital Humano (Human Capital Value Added – HCVA):

$$\text{HCVA} = \text{Receita bruta} - (\text{Despesas} - \text{Ordenados e Benefícios}) / \text{FTEs}$$

Essa medida fornece a rentabilidade média do funcionário porque considera apenas as despesas incorridas com salários e benefícios.

- Retorno sobre o Investimento do Capital Humano (Human Capital Return on Investment – HCROI):

$$\text{HCROI} = \frac{\text{Receita bruta} - (\text{Despesas} - \text{Ordenados e Benefícios})}{(\text{Ordenados e Benefícios})}$$

Essa medida fornece a quantia de lucro obtida por unidade monetária investida no pagamento do capital humano.

- Valor de Mercado do Capital Humano (Human Capital Market Value – HCMV):

$$\text{HCMV} = (\text{Valor de mercado} - \text{Valor contábil})/\text{FTEs}$$

Essa medida fornece a relação entre o valor de mercado da empresa e o seu valor de reposição por FTE, o que alguns autores consideram ser o quanto o capital intelectual pode estar acrescentando ao valor contábil da ação.

Outro tipo de medição do capital humano procura levantar dados que possam caracterizar a força de trabalho e sua movimentação. O autor denomina tais índices de “demografia da força de trabalho”:

Demografia:

- Porcentagem de funcionários isentos<sup>1</sup>: (%) = (FTEs isentos)/(FTEs totais)
- Porcentagem de funcionários temporários: (%) = (Número temporários)/(FTEs totais)

Movimento da força de trabalho:

- Taxa de admissão: (Número de contratações/substituições)/ FTEs
- Taxa de desligamento: (Número desligamentos voluntários e involuntários)/ FTEs

Outros índices buscam avaliar os custos incorridos e investimentos feitos na força de trabalho e podem ser calculados como:

Gerenciamento de custos:

- Porcentagem do custo de mão de obra na receita bruta total: custos de mão de obra/ receita bruta total.

Gerenciamento de investimentos:

- Investimento em desenvolvimento de pessoal:
- Custo de treinamento e desenvolvimento /Folha de pagamento

---

<sup>1</sup> Empregados isentos não recebem horas extras; em geral, são mensalistas e ocupam cargos gerenciais

O autor sugere um *scorecard* que englobe toda a empresa, todos os indicadores acima e que tenha, de início, duas seções correntes: financeira e humana. Sugere também que depois de um período de experiência, outras seções sejam adicionadas, tais como a do aprendizado ou crescimento, ou uma relativa a custos e retorno sobre investimento da força de trabalho. O quadro abaixo lista as principais ações recomendadas.

### Quadro 6 – Scorecard inicial para o RH

Financeiro	Humano
Receita Bruta do Capital Humano <i>Receita bruta dividida pelo FTEs</i>	Porcentagem de Funcionários Isentos <i>Número de FTEs isentos como porcentagem do total de FTEs</i>
Custo do Capital Humano <i>Custo de ordenados, benefícios, absenteísmo, rotatividade e funcionários temporários</i>	Porcentagem de Funcionários Temporários <i>Número de FTEs temporários como porcentagem do total de FTEs</i>
Retorno sobre Investimento (ROI) do Capital Humano <i>Receita Bruta menos (despesas menos custo total de mão de obra) dividida pelo custo total de mão de obra</i>	Taxa de Admissão <i>Contratações para substituição e novas posições como porcentagem da força de trabalho</i>
Valor Agregado do Capital Humano Receita Bruta menos (despesas menos custo total de mão de obra) dividida pelos FTEs	Taxa de Desligamento (Perda) <i>Desligamentos voluntários e involuntários como porcentagem do número de funcionários</i>
Valor Agregado Econômico Humano <i>Lucro operacional líquido após dedução de impostos menos custo do capital dividido pelos FTEs</i>	Porcentagem do Custo de Mão de Obra na Receita Bruta Total <i>Todos os custos de mão de obra como porcentagem da receita bruta total</i>
Valor de Mercado do Capital Humano <i>Valor de mercado menos valor contábil dividido pelos FTEs</i>	Investimento em Desenvolvimento de Funcionários <i>Custo de todos os programas de ensino, treinamento e desenvolvimento como uma porcentagem da folha de pagamento</i>

Fonte: Fitz-enz, 2001, p.42.

Na verdade, esse *scorecard* inicial proposto pelo autor não segue a linha do Balanced Scorecard proposto por Kaplan e Norton (1997), uma vez que não estabelece as relações causais entre as medidas financeiras e relativas às pessoas apresentadas. Esse quadro apenas reúne as medidas mais frequentemente utilizadas e podem servir como base para a elaboração do *scorecard*.

O autor defende que, embora os custos dos processos sejam tradicionalmente tratados como despesas, eles podem ser considerados como ativos. Isso acontece porque, ao se tratar processos como custos, ignora-se o fato de que processos podem ser um ativo, se gerarem valor. A questão-chave é diferenciar os processos, tendo como base a sua possibilidade de geração de retorno sobre o capital investido. Partindo dessa lógica, pode-se dizer que processos que retornam mais dinheiro do que custam são ativos e aqueles que custam mais do que retornam são passivos.

Os processos são o elo entre o gerenciamento do capital humano e os objetivos estratégicos da empresa, uma vez que as pessoas trabalham por intermédio de processos. Em um processo são investidos capital humano, material, equipamentos, instalações e energia e para ganhar alavancagem e assegurar que processos sejam realmente ativos, deve-se envolver ambos os tipos de investimento de capital: humano e estrutural. O primeiro melhora a incorporação, manutenção e desenvolvimento de capital humano. O segundo visa melhorar a distribuição de materiais, equipamentos e tecnologias, informações e sistemas.

O objetivo da mensuração é determinar a contribuição do ativo humano para o resultado, ou seja, o que se procura saber é o quanto a mais de valor os funcionários alavancaram de outros investimentos de capital. Isso porque uma pessoa consegue acrescentar valor além da capacidade da máquina ou do processo do trabalho. O valor humano em um processo é encontrado por intermédio da alavancagem que ele aplica ao capital estrutural. O que se mede é o aperfeiçoamento que ocorre quando uma pessoa utiliza uma ferramenta e faz algo acontecer. As pessoas fazem a diferença pela maneira como, efetivamente, empregam outras formas de capital. Na prática, o resultado é o valor agregado do capital humano.

O autor considera que toda e qualquer função deveria ter um conjunto de medidas operacionais. No entanto, verifica-se que para grupos de funcionários em funções administrativas, em geral, há ausência de medições que revele o grau de eficiência

ou efetividade dessas unidades. O autor propõe que a matriz de desempenho pode ser um modelo fundamental para se avaliar qualquer função ou processo.

Para a elaboração da matriz, são sugeridos três objetivos básicos – os elementos essenciais de um negócio – para balizar as medições: produtividade, serviço e qualidade. Além disso, 5 critérios são propostos para a avaliação do grau de atingimento dos objetivos: custo, tempo, quantidade, erros e reação. As respostas às perguntas: “Quando isso custa? Quanto tempo isso leva? Quanto foi realizado? Quantos erros ou defeitos ocorreram no processo? Como alguém reagiu a isso?” darão a medida em que os objetivos estão sendo atingidos. Todo o esforço em direção ao aperfeiçoamento dos processos pode ser avaliado em termos desses 5 critérios. Alguns exemplos se encontram na matriz de desempenho mostrada abaixo:

### Quadro 7 - Matriz de desempenho

	<b>Serviço</b>	<b>Qualidade</b>	<b>Produtividade</b>
<b>Custo</b>		Custo de garantia	Custo unitário
<b>Tempo</b>	Tempo médio de resposta	Tempo de atendimento	Tempo ao mercado
<b>Quantidade</b>	Número servido		Número de pedidos cumpridos
<b>Erros</b>		Índice de refugos; Bugs de programação	
<b>Reação</b>	Satisfação do cliente		

Fonte: Fitz-enz, 2001, p.65.

Seguindo essa linha de raciocínio, é possível medir o Valor Agregado pelos Recursos Humanos por meio das seis tarefas envolvidas no gerenciamento do capital humano, ilustradas na figura abaixo:

### **Estrela do gerenciamento do capital humano**



**Figura 6 – Estrela do gerenciamento do capital humano**

Fonte: Fitz-enz, 2001, p. 82.

De acordo com o autor, as tarefas podem ser assim descritas:

- **Avaliação:**

A avaliação do gerenciamento do capital humano está integrada ao exercício eficiente e efetivo das outras cinco tarefas.

- **Planejamento:**

Planejamento de pessoas e sucessão é necessário. O planejamento ou gerenciamento efetivo da força de trabalho pode ser avaliado em alguns sentidos. Um dos mais comuns é avaliar a porcentagem de cargos que foram ocupados a partir da população existente de funcionários. A maioria das empresas não sabe quantas vagas preencheu com pessoal interno ou não. Há a necessidade de integrar planejamento, incorporação e desenvolvimento.

- **Incorporação:**

Depois que houver uma projeção da força de trabalho tanto a curto como a longo prazo, capital humano deve ser incorporado por meio de contratações diretas ou indiretas. A questão principal é que existam pessoas disponíveis. Um recrutamento eficiente é, na maioria das vezes, avaliado em termos de *custos* de contratação e do *tempo* para o preenchimento de funções. A *qualidade* das contratações também pode ser estimada, muito embora seja mais difícil. O *volume de atividades* de contratação em relação ao comprometimento de recursos é uma medida óbvia. Por fim, pode ser pesquisada a *satisfação* do gerente que contrata.

- **Manutenção:**

O sistema de remuneração é o principal responsável pela manutenção do ativo humano na empresa. Recompensas não monetárias e o reconhecimento são mais um esforço de motivação e retenção do que de manutenção. As medidas de eficiência de manutenção envolvem o dinheiro despendido. Níveis de salários, ordenados e benefícios como porcentagem da receita ou despesa assim como remuneração média para funcionários não-isentos, supervisores, gerentes e executivos são capturados e publicados por diversas fontes. Operacionalmente é interessante saber que efeitos as mudanças nos programas de remuneração têm sobre a produtividade e as taxas de desligamento.

- **Desenvolvimento:**

Os efeitos devidos ao treinamento são medidos por meio das mudanças no desempenho do trabalho e pelo melhoramento dos resultados em serviço, qualidade ou produtividade.

- **Retenção:**

A melhora na retenção provoca vários valores:

- Redução nos custos de recrutamento
- Redução nos custos de treinamento
- Menor tempo requerido de supervisão

- Em serviços de contato com o público, manutenção do atendimento ao cliente
- Indicações de clientes satisfeitos reduzindo conseqüentemente os custos de marketing
- Indicações de candidatos a empregos por funcionários de longa data, reduzindo os custos com recrutamento

A medida principal dos esforços de retenção seria a taxa de desligamento. Além da porcentagem bruta, as perguntas-chave são: quem está deixando a empresa? Por quê? Em que ponto de sua carreira? O que levou essa pessoa a considerar emprego em outro lugar? Para onde ela está indo? E a mais importante, qual é o fator, existente na oferta do concorrente, que atraiu o ex-funcionário e que este considerou que não podíamos lhe oferecer? Quando custa perder um funcionário altamente considerado?

A avaliação do desempenho do capital humano pode, então seguir a matriz exemplificada abaixo:

**Quadro 8 - Exemplo de matriz de desempenho do capital humano**

	<b>Incorporação</b>	<b>Manutenção</b>	<b>Desenvolvimento</b>	<b>Retenção</b>
<b>Custo</b>	Custo por contratação	- Custo por cheque de pagamento - Custo por caso de programa de assistência de pessoal	Custo por aprendiz	Custo da rotatividade
<b>Tempo</b>	Tempo para preencher vagas	- Tempo para responder - Tempo para atender solicitação	Custo por aprendiz por hora	Rotatividade por duração de serviço
<b>Quantidade</b>	Número contratado	Número de reclamações processadas	Número treinado	Taxa de rotatividade voluntária
<b>Erro</b>	Índice de novas contratações	Índice de erros de processos	Habilidades atingidas	Nível de prontidão
<b>Reação</b>	Satisfação do cliente	Satisfação do funcionário	Respostas dos aprendizes	Razões da rotatividade

Fonte: Fitz-enz, 2001, p. 97.

## 1. O BALANCED SCORECARD DO CAPITAL HUMANO

O BSC do capital humano consiste de quatro quadrantes, cada um devotado a uma das quatro atividades básicas do gerenciamento do capital humano: incorporar, manter, desenvolver e reter. O BSC do valor humano é focado em eventos recentes, atuais. Por isso, o planejamento não faz parte do BSC. O conceito foi desenvolvido para tratar de fatores que são ignorados nas demonstrações financeiras padrão.

Cada um dos quadrantes deverá conter elementos de custo, tempo, quantidade e medidas de qualidade práticas e possíveis. Na parte inferior poderá ser adicionada uma base para abarcar os fatores de reação.

### Quadro 9 - Amostra de BSC do gerenciamento do capital humano

<p><b>INCORPORAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Custo por contratação</li> <li>-Tempo para preencher vagas</li> <li>-Número de novas contratações</li> <li>-Número de substituições</li> <li>-Qualidade das novas contratações</li> </ul>	<p><b>MANUTENÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Custo total da mão-de-obra como porcentagem das despesas operacionais</li> <li>-Ordenado médio por funcionário</li> <li>-Custo dos benefícios como porcentagem da folha de pagamento</li> <li>-Contagem do desempenho médio comparado à receita bruta por FTE</li> </ul>
<p><b>RETENÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Taxa total de desligamento</li> <li>-Porcentagem de desligamentos: isentos e não-isentos</li> <li>-Desligamento de isentos por tempo de serviço</li> <li>-Porcentagem de desligamento de isentos entre os realizadores da alta gerência</li> <li>-Custo da rotatividade</li> </ul>	<p><b>DESENVOLVIMENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Custo de treinamento como porcentagem da folha de pagamento</li> <li>-Horas de treinamento totais providas</li> <li>-Número médio de horas de treinamento por funcionário</li> <li>-Horas de treinamento por função</li> <li>-Horas de treinamento por grupo de trabalho</li> <li>-Retorno sobre o investimento (ROI) do treinamento</li> </ul>
<p>Satisfação no trabalho</p>	<p>Ânimo dos funcionários</p>

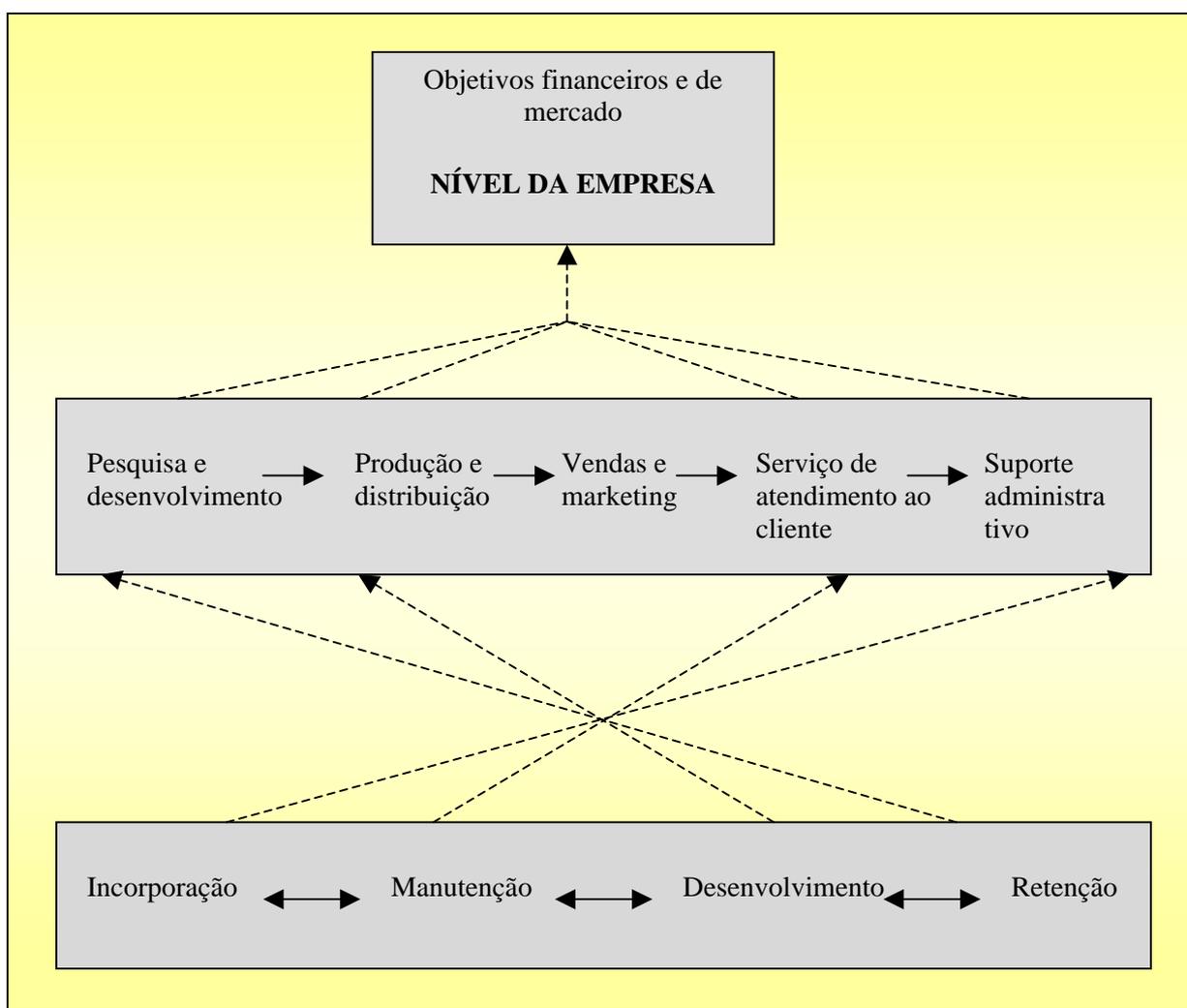
Fonte: Fitz-enz, 2001, p. 99.

O autor considera, no entanto, que a contribuição da gestão de RH se dá nos processos ou nos níveis funcionais. Dessa maneira, o valor do capital humano pode ser medido em três níveis, desde as metas corporativas ou da empresa,

descendo pelos processos funcionais das unidades de negócios até as atividades do departamento de recursos humanos. Pode ser visualizado como a gestão do capital humano após os processos funcionais em busca do cumprimento dos objetivos da empresa.

A figura abaixo mostra as trajetórias básicas. Iniciando pela parte inferior do diagrama, o resultado de uma ação de contratar, remunerar, treinar ou manter os talentos afeta as atividades e os resultados das unidades funcionais que impactam o cumprimento dos objetivos da empresa.

### Quadro 10 - Trajetórias básicas:

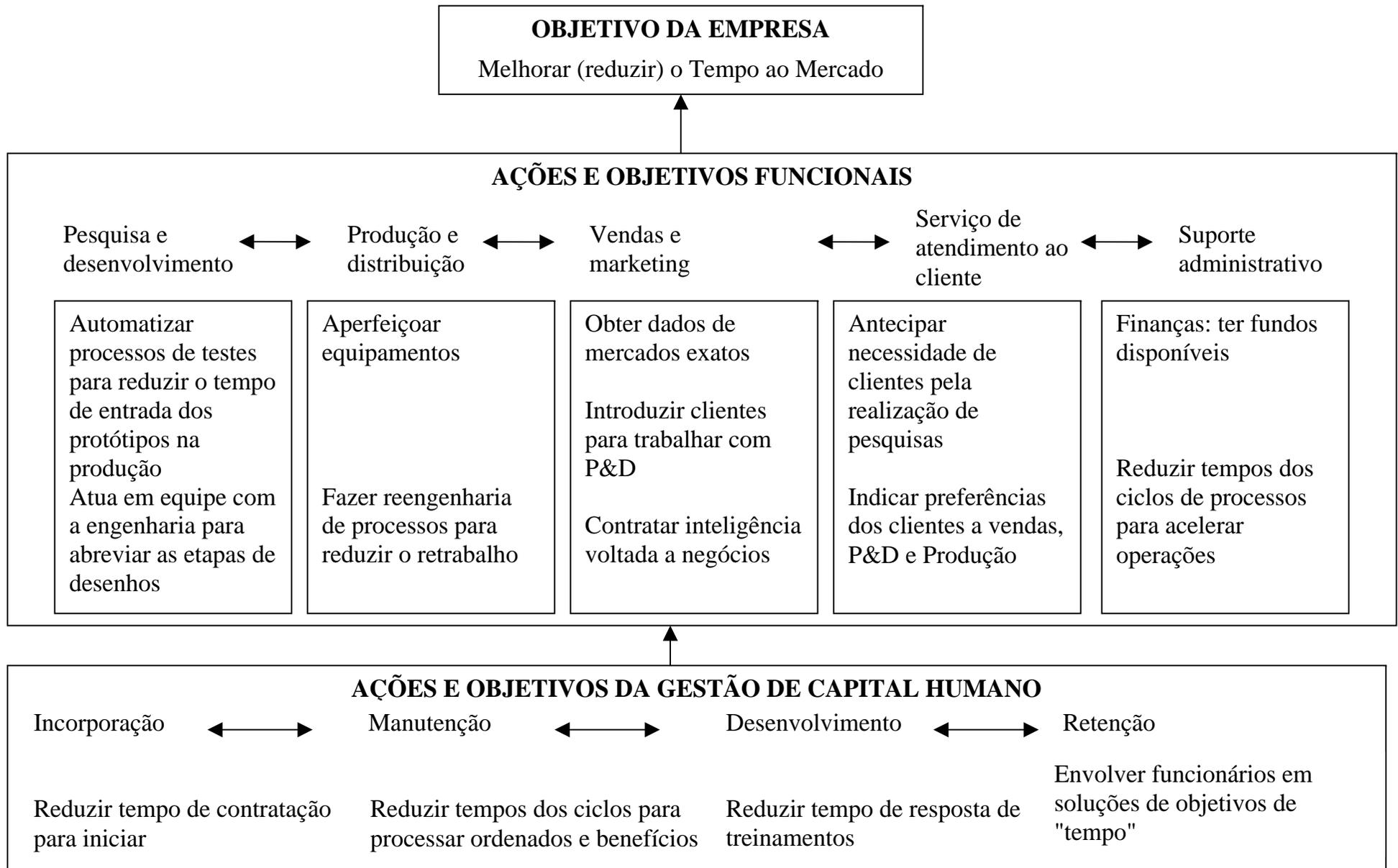


Fonte: Fitz-enz, 2001, p.115.

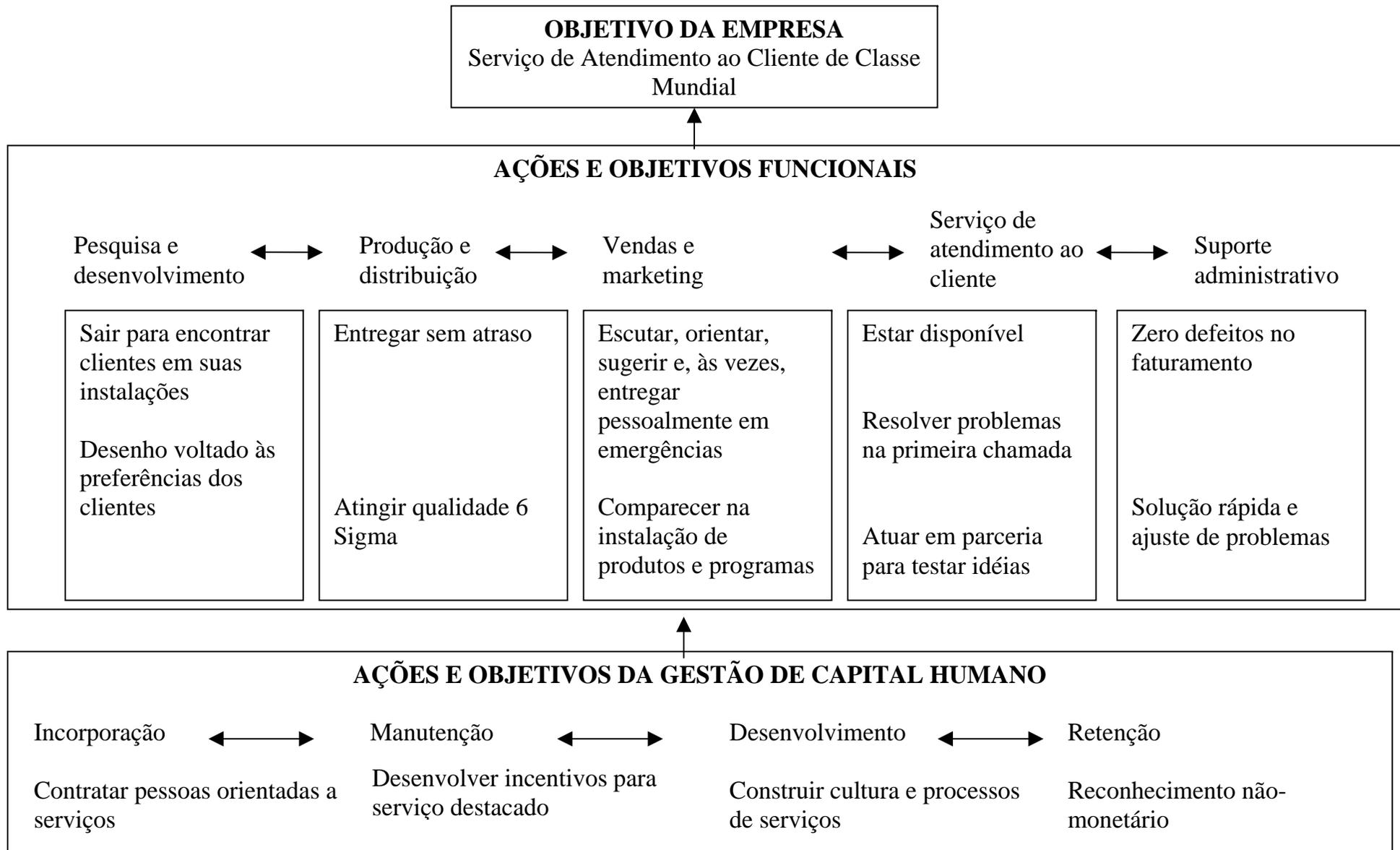
Além da redução de custos, existem muitas outras alternativas que podem ser traçadas a partir dos objetivos da empresa, descendo pelas funções organizacionais até o departamento de recursos humanos. Este conduz a gestão na incorporação, manutenção, desenvolvimento e retenção do capital humano. No entanto, a gestão do capital humano não é tarefa exclusiva de recursos humanos. Ela é trabalho de todos, de cima para baixo na organização. Isto é, o investimento em capital humano só é otimizado quando todas as partes integrantes, diretoria, supervisores de primeira linha e os próprios funcionários desempenharem suas funções.

O autor ilustra como as medições podem ser distintas de acordo com os objetivos estratégicos das organizações. Três trajetórias específicas entre os objetivos empresariais e a gestão do capital humano são ilustradas nas figuras abaixo (Fitzenz, 2001, p. 120-122):

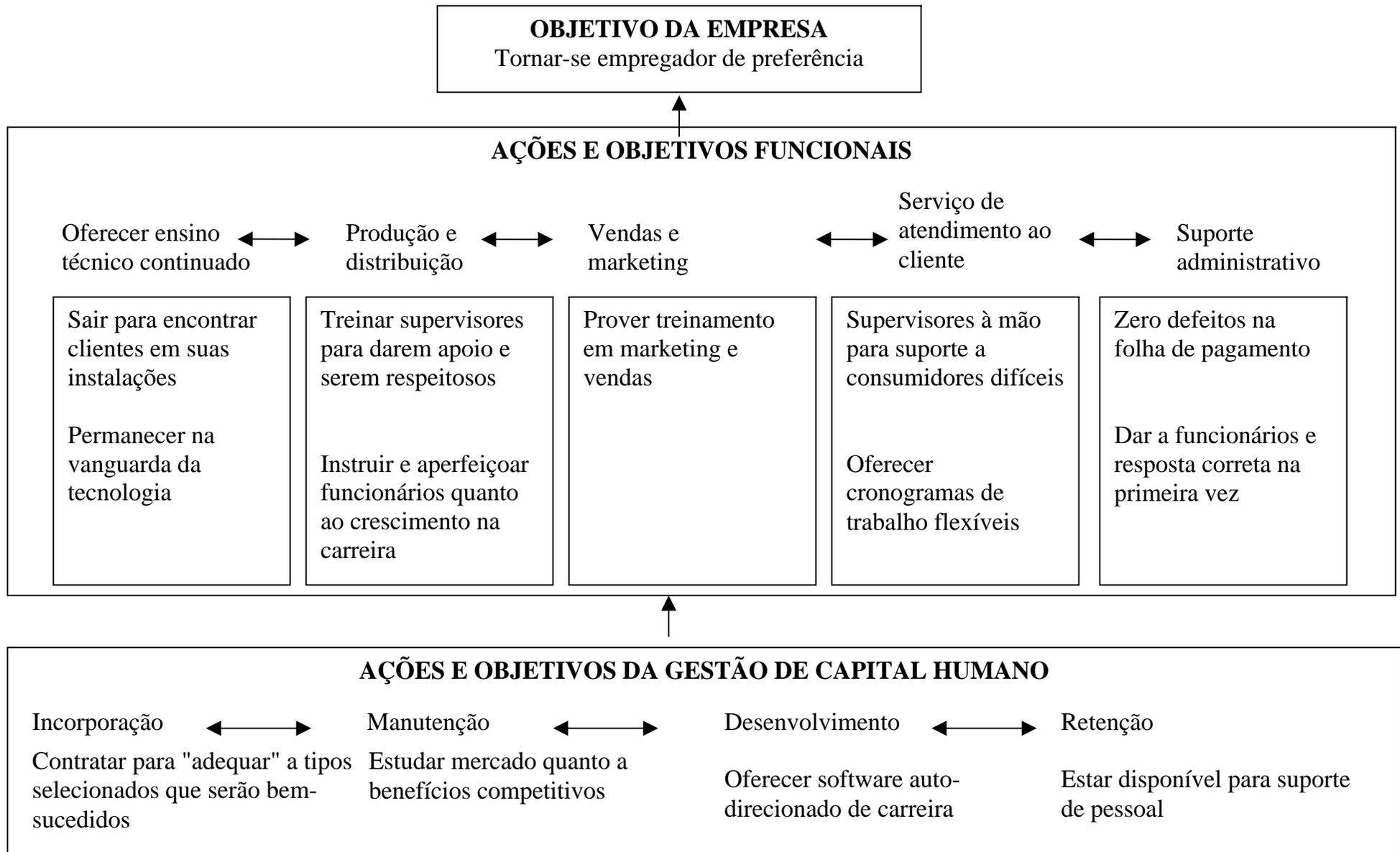
**Quadro 11 - Trajetória modelo do capital humano-a-empresa referente a tempo ao mercado**



**Quadro 12 - Trajetória modelo do capital humano-a-empresa referente a serviço de atendimento ao cliente de classe mundial**



**Quadro 13 - Trajetória modelo do capital humano-a-empresa referente a empregador de preferência**



O autor comenta os problemas com o excesso de medições, onde acaba não se medindo ou ressaltando o que é importante. É preciso, portanto, mostrar à alta gerência dados importantes para convencê-los de que medir o humano é importante. Recomenda-se não medir demais, atentar para as medições realmente necessárias de acordo com os objetivos funcionais e dos objetivos de capital humano.

Além das mensurações sobre o passado – em geral, se avalia o que já aconteceu na empresa – o autor sugere que se deve medir como o capital humano pode alavancar o desempenho da organização no futuro, ou seja, é necessário avaliar como a organização está preparada para enfrentar o futuro. Dois principais índices financeiros são considerados para o futuro da empresa: o Valor Agregado Econômico Humano (HEVA) e o Valor de Mercado do Capital Humano (HCMV).

Para se avaliar o futuro das unidade funcionais, que dependem do capital humano para atingir seus objetivos, é importante levantar algumas características da força de trabalho. Nesse caso, os indicadores principais seriam:

#### Quadro 14 - Indicadores principais

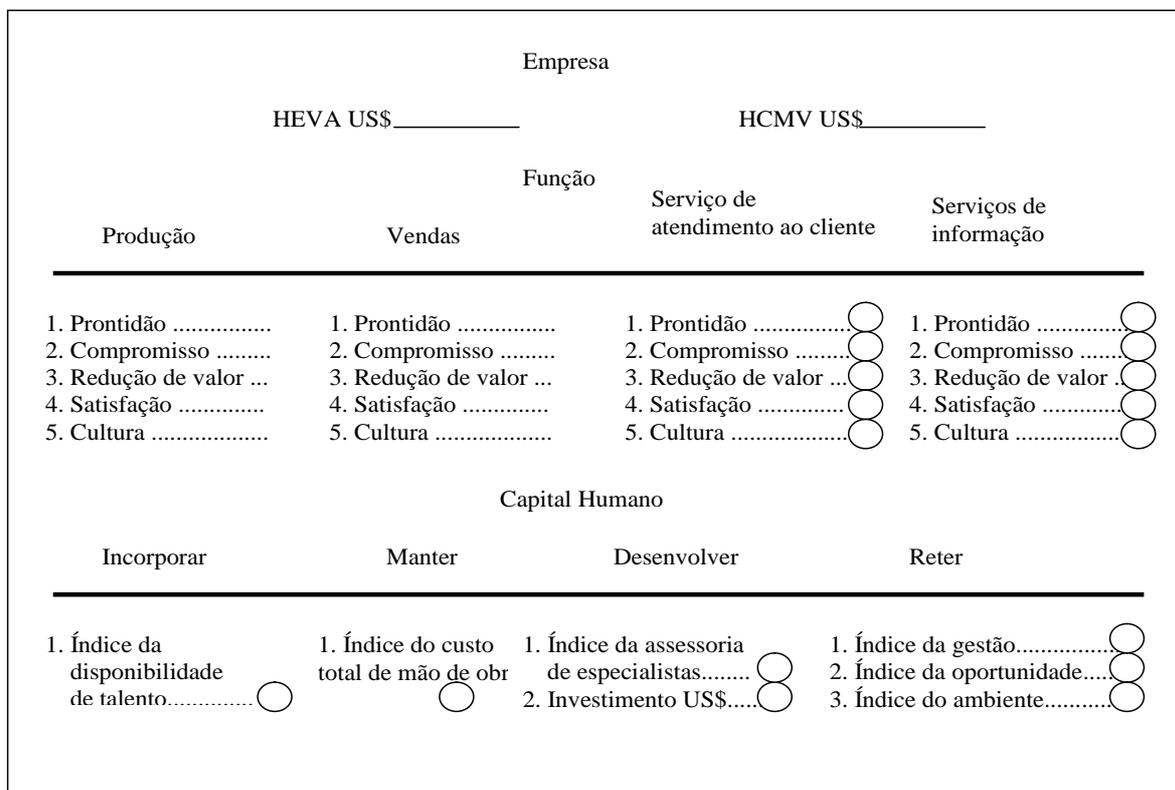
Nível de Competência do Capital Humano <i>Porcentagem de funcionários-chave que satisfaz os padrões de competência</i>
Nível de Prontidão do Capital Humano <i>Porcentagem de posições-chave com no mínimo uma pessoa plenamente qualificada preparada para assumir imediatamente</i>
Nível de Compromisso do Capital Humano <i>Porcentagem de funcionários que espera permanecer pelo menos 3 anos na organização</i>
Nível de Satisfação do Capital Humano <i>Porcentagem de funcionários que evidencia as melhores pontuações em pesquisas sobre satisfação no emprego</i>
Ambiente na empresa <i>Porcentagem de funcionários que indica preocupação com a cultura e ambiente da organização</i>
Custo de Taxa de Redução de Valor do Capital Humano <i>Desligamentos voluntários como porcentagem do número de funcionários e custo desses desligamentos</i>

Fonte: Fitz-enz, 2001, p. 131.

Os dois primeiros indicadores dão a medida em que a força de trabalho está preparada e precisa ser medida em duas dimensões: a capacidade de desempenho – a competência das pessoas – e a disponibilidade para assumir posições. O nível de compromisso, de satisfação e o ambiente na empresa são indicadores do estado de espírito dos funcionários e revelam uma visão oculta do que poderíamos considerar como preocupações subjacentes. Altos índices de absenteísmo são sinais concretos de que há algo se passando pela mente das pessoas. Isso pode ser descoberto por meio de estudos, entrevistas ou grupos informais de discussão. Um outro indicador importante é a *taxa e o custo de esgotamento*. O índice de desligamento é um indicador de ações do passado; mas se estiver aumentando, é sinal de problemas. A questão mais importante do custo e taxa de esgotamento é que a rotatividade de pessoal deixará a empresa vulnerável a curto prazo. Se a empresa continuamente tem que admitir novas pessoas, diminuem-se as possibilidades dela se competitiva.

Segue, abaixo, um exemplo de como essas características podem ser monitoradas em cada função e como as atividades da área de RH podem contribuir para o gerenciamento do futuro da organização.

**Quadro 15 - Modelo do painel de instrumentos de futuros de uma**



Fonte: Fitz-enz, 2001, p. 139.

O autor recomenda que, além das medidas quantitativas, se faça uma análise histórica qualitativa sobre os indicadores de receita, lucro e despesas com pessoal e os respectivos índices. A análise pode revelar como as mudanças nos investimentos com pessoas ou outros recursos podem impactar receitas e lucros.

Por fim, o autor constrói um BSC que reúne as medições mais frequentemente utilizadas e sugere a consideração da adoção de algumas das medidas, de acordo com as necessidades e objetivos estratégicos de cada organização. O Balanced Scorecard completo é mostrado abaixo:

**Quadro 16 - BSC composto do capital humano**

EMPRESA		
Receita bruta do capital humano <i>Receita bruta dividida pelos FTEs</i>	Retorno sobre investimento (ROI) do capital humano <i>Receita bruta – (despesas – custo total de mão de obra) dividido pelo custo total de mão de obra</i>	Valor econômico humano agregado <i>Lucro operacional líquido após dedução do imposto – custo de capital dividido pelos FTEs</i>
Custo do capital humano Custo médio de ordenados, benefícios, absenteísmo, rotatividade e funcionários temporários	Valor agregado do capital humano <i>Receita bruta – (despesas – custo total de mão de obra) dividido pelos FTEs</i>	Valor agregado pelo capital humano ao valor de mercado <i>Quociente entre o valor de mercado e o valor contábil, dividido pelos FTEs</i>
FUNÇÕES		
Porcentagem de funcionários isentos <i>Número de FTEs isentos como porcentagem do total de FTEs</i>	Nível de prontidão <i>Porcentagem de posições-chave com no mínimo uma pessoa plenamente qualificada para assumir</i>	Porcentagem de satisfação <i>Porcentagem de funcionários que responderam positivamente, na faixa superior a 80% (quartil superior) em pesquisas sobre satisfação</i>

<p>Porcentagem de funcionários temporários</p> <p><i>Número de FTEs temporários como porcentagem do total de FTEs</i></p>	<p>Nível de compromisso</p> <p><i>Porcentagem de funcionários comprometidos com a visão da empresa e que esperam permanecer pelo menos durante 3 anos na organização</i></p>	<p>Ambiente corporativo</p> <p><i>Porcentagem de funcionários que responderam positivamente, na faixa superior a 80% (quartil superior) em pesquisas sobre cultura e ambiente</i></p>	
<p>Taxa de admissão</p> <p><i>Contratações de substituições e contratações para novas posições como porcentagem da força de trabalho</i></p>	<p>Taxa de esgotamento</p> <p><i>Porcentagem de desligamentos de funcionários isentos entre os funcionários dos níveis mais altos</i></p>	<p>Índice de terceirização</p> <p><i>Razão entre os ordenados e benefícios dos funcionários e o custo com trabalhadores temporários e terceirizados</i></p>	
<p>Porcentagem do custo de mão de obra na receita bruta total</p> <p><i>Todos os custos de mão de obra como porcentagem da receita bruta total</i></p>	<p>Nível de desempenho</p> <p><i>Qualificação média de desempenho comparada à receita bruta por FTE</i></p>	<p>Retorno sobre o Investimento (ROI) em treinamento</p> <p><i>Retorno sobre o investimento em treinamento</i></p>	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
Incorporação	Manutenção	Desenvolvimento	Retenção
Custo por contratação	Custo total da mão de obra como porcentagem das despesas operacionais	Custo de treinamento como porcentagem da folha de pagamento	Porcentagem do número total de desligamentos

Tempo para preencher postos de trabalho	Ordenado médio por funcionário	Horas de treinamento totais fornecidas	Desligamentos voluntários: funcionários isentos/não-isentos
Número de contratações adicionadas	Custo dos benefícios como porcentagem da folha de pagamento	Número médio de horas de treinamento por funcionário	Desligamento de funcionários isentos por tempo de serviço
Número de substituições	Custo de auxílio-saúde por funcionário	Horas de treinamento por função, por grupo de trabalho	Custo de rotatividade
Qualidade das novas contratações			

Fonte: Fitz-enz, 2001, p. 247-248.

Observa-se que as sugestões de mensuração dadas pelo autor se referem a índices das diversas áreas funcionais e da área de RH que refletem os processos considerados mais importantes em relação à força de trabalho. Estes processos são o grau de prontidão, de compromisso e de satisfação dos empregados, o grau em que a empresa consegue reter os empregados de que necessita e a cultura, os valores da empresa. Esses processos são apoiados pelas atividades específicas da área, para as quais devem ser desenvolvidos os índices mais relevantes.

## **IV. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A análise dos estudos sobre a avaliação de RH revela, de início, dois tipos de foco das pesquisas, que sinalizam diferentes preocupações dos autores. O primeiro tipo de estudo busca investigar a existência e avaliar a amplitude do impacto da adoção das práticas de RH sobre o desempenho organizacional; o segundo tipo, busca, efetivamente, medir quantitativamente a contribuição das políticas e práticas de RH sobre os resultados da organização. Para fins dessa discussão, cada um dos dois tipos de pesquisa encontrado será analisado separadamente em termos de: objetivo da pesquisa, justificativa, o objeto sendo investigado, o método e, por fim, os resultados encontrados. Por fim, faz-se uma análise conjunta dos resultados encontrados nos dois tipos de estudos.

### **1. PESQUISAS SOBRE O IMPACTO DAS PRÁTICAS DE RH NO RESULTADO ORGANIZACIONAL**

Esses estudos, descritos na seção 1, têm por objetivo encontrar uma prática ou conjunto de práticas que sejam comprovadamente melhores para uma ou diversas organizações. A justificativa para tais pesquisas fica, muitas vezes, implícita. No entanto, a observação dos argumentos parece indicar que se tratam de esforços para encontrar melhores opções ou soluções de políticas e práticas de RH para as

organizações. São estudos que visam, em primeiro lugar, contribuir para o atendimento dos objetivos organizacionais.

O objeto desses estudos, portanto, é o impacto das políticas e práticas de RH sobre o desempenho organizacional. Em geral, avalia-se e mede-se a relação existente entre a adoção de determinada prática ou conjunto de práticas e a variação correspondente nos índices de desempenho das empresas. Para tanto, as pesquisas conduzidas são, em grande parte, *surveys*, que utilizam tanto dados colhidos por meio de questionários como dados obtidos de bancos de dados, e que são tratados por meio de técnicas estatísticas. A regressão múltipla é a técnica mais freqüentemente utilizada, uma vez que permite que se avalie o quanto da variância de um determinado resultado – lucro, produtividade, etc – pode ser explicada com a introdução de cada variável.

Consistente com os resultados relatados por Rogers e Wright (1998), que fizeram uma análise da literatura sobre esse tipo de trabalho, observa-se que as medidas de desempenho da empresa – a variável dependente – que vêm sendo utilizadas pelas pesquisas variam bastante e podem ser classificadas em: (i) resultados de RH, como o *turnover* e o absenteísmo; (ii) resultados organizacionais, como produtividade, qualidade, satisfação do consumidor e flexibilidade da produção; (iii) medidas contábeis, como o ROA e ROI; e (iv) medidas financeiras, como o preço das ações. Os autores observaram que, até agora, os estudos costumam medir, preferencialmente, o impacto das práticas sobre os resultados da organização; em seguida, são mais avaliados os índices contábeis; em terceiro lugar, os estudos se preocupam em avaliar os impactos sobre as medidas financeiras; apenas alguns poucos avaliam o impacto sobre os resultados da área de RH.

Quanto aos métodos utilizados, Rogers e Wright (1998) encontraram que, para as medidas contábeis e financeiras, foram mais utilizados os bancos de dados públicos disponíveis. Já para os resultados organizacionais e resultados de RH, os dados foram coletados por meio de *surveys*, em geral. Apenas algumas poucas pesquisas utilizaram métodos qualitativos de coleta de dados na empresa pesquisada.

Quanto às variáveis independentes utilizadas, pode haver uma grande variação, conforme apontado por Becker e Gerhart (1996). Observa-se uma certa constância em relação a práticas como recrutamento cuidadoso e extenso, treinamento formal, avaliação formal de pessoas e planos de remuneração que atrelam desempenho à recompensas. Outras práticas, no entanto, podem variar bastante, não havendo concordância quanto ao que constitui, efetivamente, um sistema de trabalho de alto desempenho. Rogers e Wright (1998) encontraram que a maior parte dos estudos utilizam como variáveis independentes as práticas relativas a compensação, participação/motivação, um conjunto de práticas denominadas de RH estratégico e a organização do trabalho.

Observa-se, ainda, que os estudos que adotaram as abordagens contingencialista e configuracional utilizam (i) quadros de referências diferentes e, portanto, diferentes tipologias para as pesquisas, especialmente no que diz respeito à estratégia organizacional; e (ii) diferentes níveis de análise (organização, unidade de negócios, um setor de atividades específico, etc). Essa diversidade dificulta a comparação dos resultados, bem como a sua cumulatividade.

Em relação a esse primeiro tipo de estudo, os principais resultados encontrados nessa revisão são sintetizados abaixo:

- o sistema de produção enxuta, aliado a determinadas práticas de RH - que incentivam o desenvolvimento e o comprometimento da força de trabalho, produção descentralizada e cargos amplos - leva a maior produtividade e qualidade do que sistema de produção em massa (MacDuffie e Krafick *apud* Yeung e Berman, 1997);
- políticas de RH como segurança no trabalho, seletividade no recrutamento, pagamentos por incentivos, participação, *empowerment* e compartilhamento da informação levam a melhor desempenho organizacional (Pfeffer, 1994);
- os sistemas de gestão de alto comprometimento, que adotam as práticas acima, levam a maior produtividade e menor rotatividade (Arthur, 1994);

- maior índice de RH corresponde a melhores índices financeiros, como valor agregado, índice de produtividade, valor de mercado e vendas; qualquer que seja a estratégia, empresas com sistemas completos de RH tendem a ter melhor desempenho (CCH, 1995 *apud* Ulrich, 1997);
- práticas individuais, como seleção validada em competências, treinamento sistematizado e programas estruturados de avaliação e recompensa, influenciam positivamente a lucratividade (Cascio, 1991; Boudreau, 1991; Becker e Huselid, 1992);
- práticas de Alto Desempenho têm impacto positivo sobre a produtividade e o desempenho financeiro da empresa, tendo correlação negativa com o *turnover*; (Huselid, 1995);
- práticas de RH de maneira conjunta explicam uma quantidade significativa da variação no desempenho organizacional (Delaney e Huselid, 1996);
- tanto Huselid (1995) como Delaney e Huselid (1996) não conseguiram evidências de que o alinhamento das práticas tenha efeito significativo no desempenho;
- Delery e Doty (1996) encontraram evidências de que algumas práticas são mais adequadas a certos tipos de estratégia, como por exemplo, a adoção da estratégia defensora da tipologia de Miles e Snow (1978) com práticas participativas de gestão. Ainda, os resultados mostraram que empresas que adequam as estratégias às práticas tiveram melhor desempenho financeiro. Além disso, a configuração da relação de emprego do tipo de mercado também parece resultar em melhores índices financeiros;
- Youndt et al. (1996) não encontraram apoio para a abordagem universalista, isto é, não encontraram evidência de que há melhores práticas para toda e qualquer empresa; dentro da abordagem configuracional, no entanto, encontraram melhor desempenho entre empresas que adotavam a estratégia de

qualidade aliada a práticas de RH que visam desenvolver as pessoas. As empresas que adotavam a estratégia de custo parecem ter melhor desempenho quando implementa práticas de RH do tipo administrativo.

Os resultados mostram que boa parte das pesquisas parece ter encontrado apoio para a hipótese de que há práticas que, isoladamente, podem trazer melhores resultados para a organização. Esse parece ser o caso de práticas como a seleção e treinamento validados e sistematizados e processos de avaliação de desempenho e de remuneração baseados em resultados. Outros estudos, no entanto, encontraram resultados que indicam o oposto. De todo modo, vale ressaltar que ainda que uma prática isolada possa explicar uma boa parcela da variação nos índices de resultados, como, em geral, as práticas são adotadas em conjunto, fica difícil saber se o efeito medido deve-se realmente a uma prática apenas ou se pode ser atribuído ao resultado da adoção de um conjunto de práticas.

Observa-se, ainda, que os trabalhos que pesquisam a abordagem contingencialista e configuracional utilizam as mais diferentes tipologias tanto em relação à estratégia organizacional, que podem utilizar a tipologia de Miles e Snow (1978), por exemplo, como em relação ao sistema de RH utilizado. Quanto aos resultados, parece haver indicação nos estudos realizados de que as abordagens contingencialista e configuracional se sustentam em algumas situações. No entanto, como cada autor utiliza tipologias diferentes, fica difícil estabelecer o que, efetivamente, se pode afirmar em relação a cada tipologia e a cada configuração de sistema de RH. Ainda, se os sistemas de RH – as configurações – guardam a propriedade da equifinalidade, isso significa que, para uma mesma estratégia, pode haver inúmeras combinações possíveis de práticas que funcionariam. Portanto, também não é possível afirmar com certeza que há práticas ou conjuntos de práticas que sejam mais recomendáveis para empresas que adotam determinados tipos de estratégias. Vale comentar que, como esses estudos são, ainda, bastante recentes, um corpo cumulativo de conhecimento ainda não pôde ser gerado.

Todos esses estudos têm como objetivo a verificação de uma relação: se a adoção de determinadas práticas de RH terá impacto sobre o desempenho organizacional. As

premissas adotadas como ponto de partida para esses estudos são compatíveis com os quadros teóricos da administração estratégica de RH (Fombrun, Devana e Tichy, 1984; Sisson e Storey, 2000; Beer et. al, 1984). Embora não se preocupem em conceituar a área de RH, os autores desse primeiro tipo de pesquisa ressaltam que as práticas devem influenciar ou moldar os comportamentos necessários para a implementação da estratégia organizacional. Fica, portanto, estabelecido o papel que RH precisa desempenhar para colaborar para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Entretanto, em relação à abordagem teórica da administração estratégica de RH, os resultados obtidos nas pesquisas avaliam o impacto das práticas sobre resultados, mas não medem, na verdade, como as práticas estão influenciando os comportamentos e como estes, por sua vez, estão impactando os índices financeiros. Conforme salienta Delery (1998), ainda precisam ser conduzidos estudos sobre as variáveis mediadoras entre práticas de RH e resultados organizacionais. Ainda, como os dados obtidos sobre as práticas individuais podem variar muito, não é possível afirmar, com certeza, que a adoção de determinadas práticas levará ao desempenho superior. Sendo assim, o investimento extra requerido para a implementação de práticas de alto envolvimento, como advoga a administração estratégica de RH, ainda precisa ser justificado. Ademais, alguns resultados questionam o valor da integração das políticas (o alinhamento interno), outro pilar da administração estratégica de RH, de acordo com Legge (1995). E, embora esses resultados sejam evidentes, os autores não voltam o seu questionamento aos fundamentos da administração estratégica de RH; alega-se ser necessário maior esforço de pesquisa, mas não se coloca em dúvida, de maneira explícita, o valor da abordagem da administração estratégica de RH.

Ademais, esses estudos parecem indicar que persiste a preocupação com a demonstração de que a área de RH pode adicionar valor à organização. Essa preocupação e os resultados encontrados, nem sempre coincidentes, revelam que as premissas sobre as quais se assentou a administração estratégica de RH ainda precisam ser provadas.

Em relação às metodologias utilizadas, alguns autores já fizeram análises detalhadas, críticas e sugestões (Delery e Shaw, 2001; Rogers e Wright, 1998; Delery, 1998). Destaca-se, em especial, a necessidade de se coletar dados de múltiplas fontes dentro de uma organização, o que não foi observado em grande parte desses trabalhos; além disso, faz-se necessário, igualmente, identificar os grupos sendo atendidos pelas práticas pesquisadas – são todos os empregados da empresa ou apenas alguns grupos especiais?

Wright e McMahan (1992) sugerem diversas abordagens para se estudar o que definem como a administração estratégica de RH. De acordo com os autores, há possibilidade de se analisar RH sob, ao menos, 6 perspectivas teóricas: a teoria dos recursos da firma, a abordagem comportamental, a cibernética, a teoria dos custos de transação, a teoria da dependência dos recursos (que traz aspectos políticos para a análise) e a teoria institucional. Observa-se, no entanto que, à exceção de uma ou duas, as pesquisas até aqui conduzidas se apóiam fortemente na teoria dos recursos da firma e na abordagem comportamental, não havendo preocupação em tentar levantar dados ou explicar resultados por meio de outras teorias.

A revisão da literatura sobre a avaliação da área e o seu impacto sobre os resultados organizacionais reconta, sob um outro ângulo, um pouco da história da gestão de pessoas nas organizações. A preocupação com a otimização de resultados (menores custos e melhor utilização das pessoas) leva aos estudos mais aprofundados sobre as atividades da área ao longo do século XX. Ainda que mantidas como áreas separadas e sem muita interrelação até a década de 80, maior cuidado foi dispensado à seleção, treinamento, remuneração e avaliação das pessoas. A introdução do conceito da Administração estratégica, no entanto, sugere que as práticas deveriam ser integradas entre si e com a estratégia e, sendo assim, surgem os estudos que buscam identificar quais seriam essas melhores práticas. A obtenção de resultados inconsistentes e o forte papel atribuído à ligação das práticas à estratégia (que, por sua vez, precisa ser boa o suficiente para atender a um ambiente turbulento), levam ao surgimento de estudos mais amplos, que abordam a relação estratégia-práticas de RH de maneira mais flexível e dinâmica, as abordagens contingencialista e configuracional. No entanto, mesmo após apresentados os resultados dessas

pesquisas, ficam sem resposta definitiva questões como: há práticas que podem ser consideradas universais? É possível associar algum tipo de conjunto de práticas a alguma estratégia específica?

Em seu conjunto, no entanto, esses estudos sugerem (a) que as práticas de RH têm influência sobre o resultado da organização e (b) que algumas práticas – segurança no emprego, avaliação de desempenho e distribuição de resultados – podem ser consistentemente boas para diversos tipos de empresas.

## 2. PESQUISAS SOBRE A MENSURAÇÃO DA CONTRIBUIÇÃO DE RH

O segundo tipo de estudos sendo feitos busca, efetivamente, medir a contribuição das políticas e práticas de RH sobre os resultados da organização. Os autores partem, portanto, do princípio de que as ações de RH podem ter um impacto nos resultados da empresa e que esse resultado precisa ser demonstrado. Nesse grupo se incluem as pesquisas e sugestões de instrumentos feitas por Ulrich (1997), Yeung e Berman (1997), Becker et al (2001) e Fitz-enz (2001).

### 2.1. O objetivo da proposta

Em termos de objetivo, esses estudos são um tanto diferentes do primeiro tipo. Observa-se que se caracterizam por trazer propostas de medição, de preferência quantitativas, da efetiva contribuição feita por RH para o resultado organizacional.

O interessante é que apenas um desses estudos, Becker et al (2001), tenha demonstrado uma certa preocupação em definir o objeto da mensuração, ou seja, o que é a área de RH. Embora os autores não ofereçam uma definição explícita do que seria RH, esta pode ser inferida do que propõem para a arquitetura de RH. Fica claro

da arquitetura proposta que RH inclui as funções de recrutamento, seleção, remuneração, avaliação e treinamento – o sistema de RH, de acordo com os autores – e as atividades dos profissionais de RH e dos gerentes de linha. Entra como elemento essencial nessa arquitetura o comportamento dos empregados, a quem se destinam as políticas e ações de RH.

Yeung e Berman (1997) também não fazem uma definição explícita de RH. Propõem, no entanto, alguns papéis essenciais que as práticas de RH deveriam desempenhar: a construção de capacidades organizacionais e a promoção da satisfação dos empregados, dos acionistas e dos clientes. RH pode ser visto como um dos elementos que contribuem para a formação da ligação entre as capacidades organizacionais, a satisfação dos empregados, dos acionistas e dos clientes.

Ulrich (1997) e Fitz-enz (2001) não fazem nenhum tipo de definição de RH. A auditoria proposta por Ulrich (1997) parece sugerir que seja feita na área específica, que cuida dos processos tradicionais de recrutamento, seleção, treinamento, etc. Já Fitz-enz (2001), ao sugerir que a ação das pessoas precisa ser analisada nos processos funcionais de Marketing, Produção, Finanças, etc, parece reconhecer que o resultado da ação de RH está, na verdade, diluído e presente em toda a organização.

Esses resultados mostram, em primeiro lugar, a pouca preocupação em definir o que seria RH, o que está incluído e o que fica fora. Os autores concordam que RH se manifesta por políticas e práticas, que podem influenciar o comportamento das pessoas e que isso, por sua vez, pode ter um efeito sobre o desempenho organizacional. Também há concordância quanto aos objetivos das ações de RH – orientar o comportamento das pessoas, que precisa atender aos objetivos estratégicos da organização. Mas, à exceção de Becker et al. (2001), não há uma definição específica do que seria RH, tanto para a área específica, como para a função organizacional. A indefinição de RH pode ser devida à dificuldade encontrada pelos autores de se estabelecer as fronteiras da área ou da função: até onde se pode dizer que os comportamentos das pessoas são, efetivamente, decorrentes das ações apenas de RH? E qual seria o impacto de outras políticas,

como as de vendas ou financeiras, sobre o comportamento das pessoas diretamente afetadas por elas? E como separar os efeitos das diversas políticas e ações?

Em segundo lugar, embora não tenham definido o que entendem exatamente por RH, os autores parecem reconhecer o papel fluido e dinâmico da gestão de pessoas – ela está nos processos e está nas funções tradicionais da área. Em terceiro lugar, todos concordam, conforme já apontado, que RH tem influência (e que, na verdade, deve influenciar) os comportamentos dos empregados. Em quarto, os autores não parecem preocupados em definir políticas e práticas (ou o que seriam boas práticas); preocupam-se, apenas, em mensurar o seu impacto nos resultados. Finalmente, embora não tenham definido o que seria RH, os autores compartilham a idéia de que RH é importante e que tem grande influência sobre os resultados organizacionais.

Desses estudos, pode-se inferir que RH é, para esses autores, um conjunto de políticas e práticas que se destinam a influenciar o comportamento dos empregados de maneira a que sejam atingidos os objetivos estratégicos da organização. Essa políticas e práticas, ainda que elaboradas pela área de RH, têm ampla abrangência e campo de implementação, sendo colocadas em prática por todos (ou quase todos) na organização.

## **2.2. A justificativa**

Embora considerem que RH tenha potencial estratégico, pois pode influenciar pessoas, que são fonte de vantagem competitiva, Becker et al. (2001) acreditam que RH precisa desenvolver um conjunto de medidas para provar a sua contribuição estratégica. De outro modo, argumentam, a área pode ser, como muitas outras atividades, terceirizada. Os autores afirmam que “...é preciso mostrar aos gerentes seniores a sua contribuição...” (Becker et al., 2001, p. 40). Ademais, ressaltam que é preciso administrar RH de maneira estratégica e que a mensuração facilita esse processo.

Para Yeung e Berman (1997), mensurar tem o objetivo de verificar se as práticas de RH fazem diferença nos resultados para se determinar não apenas as práticas, mas também os tipos de medidas mais adequados ao negócio. As medidas são, na verdade, impulsionadores do desempenho, uma vez que refletem o que está sendo feito em relação a atividades e comportamentos de pessoas, gerentes de linha e profissionais de RH.

Para Ulrich (1997), RH precisa aprender a mostrar a sua contribuição em termos quantitativos para poder ficar em condições de igualdade com as demais funções.

Ao ressaltar que o que é medido é também valorizado, Fitz-enz (2001) sugere que a mensuração de RH vai colocar luz nos fatores considerados importantes pela administração e que por eles as pessoas irão se guiar. Para o autor, os dados referentes às pessoas nem sempre são propriamente coletados e analisados, o que não permite que os problemas sejam adequadamente tratados; nesse sentido, o objetivo da mensuração é também ajudar o gerenciamento e mostrar a contribuição do ativo humano para o resultado, ou seja, o quanto a mais de valor os empregados adicionaram a outros investimentos feitos. Além disso, como as “despesas com pessoal podem exceder a 40% dos custos totais de uma empresa, é essencial medir o ROI sobre o investimento em capital humano” (Fitz-enz, 2001, p. 3).

Pode-se dizer, portanto, que as justificativas para a mensuração se agrupam em três razões principais:

- para provar que a área faz uma contribuição efetiva para os objetivos estratégicos da organização;
- para que as medidas possam ajudar a guiar ações e comportamentos futuros;
- para monitoramento dos custos relativos às pessoas da organização.

Essas razões tornam clara, por um lado, a necessidade da área precisar sempre reafirmar e justificar a sua existência e os investimentos e despesas incorridos com as pessoas. De acordo com Pfeffer (1997), o mesmo não acontece com outras áreas, como Finanças, Marketing e Sistemas de Informação, por exemplo. Essas áreas, no entanto, também tiveram parte de suas atividades sujeitas à investigação de custo-benefício e de especialização, conforme pode ser observado pelo surgimento de *call centers* e da terceirização da força de vendas e de serviços de contabilidade, por exemplo, em diversas empresas (Yazbek, 2000; Paula, 1998; Leite, 1997). Por outro lado, as razões apresentadas para a mensuração reforçam o papel da área de direcionar comportamentos e políticas.

### **2.3. O objeto de pesquisa**

Becker et al (2001) propõem que um sistema de mensuração deve se concentrar em duas dimensões: o controle de custos, que vem através da medição dos indicadores de eficiência de RH, e a criação de valor na implementação da estratégia, que vem da medição dos produtos de RH, do alinhamento do sistema de RH e do STAD. Os autores recomendam a abordagem do Balanced Scorecard para as avaliações; que se meça o que é importante, as decisões e resultados de RH que trazem as maiores taxas de retorno.

Yeung e Berman (1997) propõem que é preciso avaliar como RH pode melhorar o sucesso organizacional e o quanto se pode melhorar os resultados da organização; além disso, é preciso diagnosticar os processos e capacidades que podem predizer o futuro da organização e desenvolver medidas que contemplem todo o sistema de RH. Para tanto, sugerem três tipos de medidas: internas operacionais, internas estratégicas e externas estratégicas. Os autores também defendem a estrutura de avaliação proposta pelo Balanced Scorecard.

Para Ulrich (1997), a abordagem do Balanced Scorecard é interessante porque fornece as relações causais entre os investimentos e os prováveis resultados

alcançados. O autor argumenta que, embora muitas organizações venham se utilizando da abordagem do Balanced Scorecard para as dimensões dos acionistas e clientes, a dimensão dos empregados parece que vem sendo menos trabalhada. De acordo com o autor, algumas medidas em relação à produtividade, às pessoas e aos processos vêm sendo utilizadas. Além disso, o autor sugere que uma auditoria seja feita na própria área, a fim de se avaliar quão bem estão sendo desenvolvidas as atividades e quão bem estão atendendo aos clientes internos.

Fitz-enz (2001) propõe, igualmente, que se utilize a estrutura do Balanced Scorecard para a avaliação de RH. O sistema de medição apresentado pelo autor ressalta a importância de se avaliar a contribuição humana dentro dos processos funcionais.

Observa-se, dessa maneira, que os autores vêm seguindo a tendência de utilização do padrão de referência do Balanced Scorecard. Essa referência parece ser interessante, pois fornece uma visão ampla da organização, integrando os interesses dos diversos *stakeholders* e buscando as relações causais entre os investimentos/custos, de um lado, e os resultados obtidos, de outro. Portanto, parece haver consenso de que a dimensão humana na organização precisa ser monitorada, pois constitui, ao mesmo tempo, fonte de custos que precisam ser monitorados, e de impulso para outras atividades, como a satisfação dos clientes. E, embora os autores proponham medidas diferentes, elas podem, em geral, e de acordo com a terminologia proposta por Norton e Kaplan (1997), se dividir em despesas a montante do processo de produção de valor – ou seja, as impulsionadoras do processo – e aquelas a jusante, ou seja, que refletem apenas o que já aconteceu.

## **2.4. Os métodos adotados**

Embora todos os autores afirmem que estão partindo de uma mesma estrutura – a do Balanced Scorecard –, é possível encontrar diferenças significativas entre as propostas de mensuração de cada um.

Becker et al. (2001) procuram elaborar um *balanced scorecard* que leve em conta todas as dimensões propostas por Kaplan e Norton (1997). As medidas adotadas devem refletir os produtos estratégicos de RH, ou seja, aqueles produtos que levarão à implementação da estratégia organizacional e que promovem o sistema de trabalho de alto desempenho. Os autores sugerem, ainda, que análises de custo-benefício sejam realizadas para as atividades consideradas mais relevantes. Sendo assim, para esses autores, não há um conjunto pré-determinado de medidas-padrão a ser adotado pelas empresas; cada uma deverá elaborar um conjunto de medidas que melhor reflita a estratégia e seus impulsionadores e resultados.

Para Yeung e Berman (1997), as medidas devem refletir as relações causais básicas, que são a interrelação entre a construção de capacidades organizacionais e a satisfação de empregados, clientes e acionistas, que advêm das práticas de RH. Para tanto, sugerem que se faça a mensuração das atividades da área de RH em si – as medições tradicionais da área – , que se colem informações sobre a ação (estratégica) de RH na construção das capacidades organizacionais e como as práticas de RH contribuem para a satisfação de clientes e acionistas. Assim como Becker et al (2001), os autores argumentam que cada organização precisa desenvolver um conjunto de medidas que seja adequado à estratégia elaborada e implementada.

Ulrich (1997) sugere que, além das medidas tradicionais de eficiência da área e das medidas mais comumente utilizadas pelos adeptos do *balanced scorecard*, que maior atenção seja dada às medições sobre os empregados – tanto os índices de produtividade, como em relação ao que sabem e pensam e a sua relação dentro dos processos da organização.

Embora Fitz-enz (2001) reconheça que cada empresa deve escolher os índices que sejam mais adequados ao seu contexto e estratégia, o autor fornece um quadro de medidas-padrão, que ele denomina de BSC composto do capital humano. O quadro, na verdade, traz inúmeros índices que podem ser calculados nos três níveis, o estratégico, o funcional e o RH. Esses índices podem tanto ser medidas estratégicas, como a porcentagem de pessoas prontas para assumir postos mais qualificados, como podem ser indicadores de demografia, como a porcentagem de empregados

temporários na força total de trabalho. Quanto aos indicadores específicos de RH, o autor sugere que sejam avaliadas as atividades de incorporação, manutenção, desenvolvimento e retenção de acordo com critérios como custo, tempo, quantidade, erro e reação, que correspondem às medidas tradicionalmente feitas da área em si.

Conforme pode ser observado, ainda que todos esses autores se utilizem do mesmo quadro de referência – o Balanced Scorecard – as medições propostas podem ter algumas diferenças. Em primeiro lugar, todos parecem concordar que há dois tipos de medidas possíveis para a área, que medem dois tipos de funções diferentes desempenhadas: as medidas operacionais, da área em si, e que dizem respeito a quão eficientemente estão sendo desempenhadas as atividades tradicionais da área de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, avaliação e demissão; o outro conjunto de medidas diz respeito à ação impulsionadora que RH pode ter sobre os processos e, portanto, ser uma força facilitadora da implementação da estratégia. Esse conjunto de medidas, em geral, é específico a cada organização, uma vez que as estratégias e os contextos podem ser os mais diversos. Esse conjunto de medidas procura avaliar não apenas as ações já passadas, mas também como as ações de RH podem influenciar o futuro da organização, especialmente em termos da construção das capacidades organizacionais. Essas medidas refletem, portanto, a preocupação com o monitoramento dos custos e com a ação alavancadora da estratégia, a criação de valor pelas pessoas.

Em segundo lugar, todos partem da premissa de que as políticas e práticas irão influenciar comportamentos e competências das pessoas e que isso precisa ser utilizado em favor da organização.

Como diferenças, pode-se observar que Ulrich (1997) e Yeung e Berman (1997) levantam com alguma ênfase a necessidade de se pesquisar atitudes das pessoas sobre o trabalho. Se é a satisfação das pessoas que promove a satisfação dos clientes e acionistas, isso também precisa ser medido. No entanto, os autores apenas citam que isso é feito por algumas empresas, não sendo o foco da preocupação da mensuração.

Por fim, vale comentar que, embora Fitz-enz (2001) afirme que segue a estrutura do BSC, o autor coloca ênfase muito menor nas relações causais entre estratégia e indicadores, que os demais autores. O autor constrói uma lista de índices que podem ser associados a algumas dimensões do BSC; no entanto, ele não parece seguir o processo sugerido por Norton e Kaplan (1997) para a elaboração de um BSC. O autor, no entanto, parece estar mais preocupado em mensurar, efetivamente, dados presentes e futuros da força de trabalho. Os dados presentes são os diversos índices que caracterizam a composição atual dos empregados (número de isentos e terceirizados em relação ao total de empregados) e como a sua movimentação acontece (dias para contratação de novos empregados e número de substituições, por exemplo). Os dados futuros dizem respeito à prontidão, satisfação e desligamento de pessoas, que podem conduzir a empresa a situações indesejadas.

## 2.5. Os resultados

Quanto aos resultados esperados da avaliação e mensuração de RH, os autores colocam que a mensuração permite diferenciar entre rotinas e produtos de RH (que seriam estratégicos), que permite o controle de custos e da criação de valor pelas pessoas, que permite quantificar indicadores antecedentes, avaliar a contribuição de RH para a implementação da estratégia (Ulrich, 1997) e, portanto, que promove melhor alinhamento entre as políticas da organização. Permite, ainda, que os profissionais de RH gerenciem suas responsabilidades, ao mesmo tempo em que encoraja a flexibilidade e a mudança (Becker et al., 2001). Para Fitz-enz (2001), os resultados também permitem avaliar o futuro, na medida em que se levantam indicadores sobre as condições que permitirão ter (ou não) as competências necessárias nas funções.

Yeung e Berman (1997) consideram que a avaliação por meio do BSC mostra *como* as empresas podem alavancar suas práticas para ter sucesso. Ao alinhar práticas à estratégia, argumentam, RH pode, efetivamente, contribuir com atividades e

comportamentos das pessoas que terão impacto. Os dados encontrados servem, também, para promover novas mudanças e melhoramentos.

Pode-se observar uma certa semelhança nos resultados esperados dos sistemas de mensuração de RH. Em geral, espera-se que os indicadores forneçam evidência de que a área está sendo adequadamente gerenciada em termos de custos/investimentos. Além disso, espera-se, também, que os dados forneçam indicação do que está sendo bem feito em termos da estratégia, o que pode/deve ser modificado e o que falta ser feito. Espera-se, sobretudo, que os produtos que alavancam a estratégia e o desempenho organizacional se tornem mais claros e mais bem monitorados. Em suma, a mensuração, e os indicadores selecionados para tal, teriam como função não apenas retratar o que já aconteceu, mas também servir como orientação para ações futuras.

Os indicadores de RH propostos nesse segundo tipo de estudo recebem denominações diferentes dos autores: os *resultados gerais*, que seriam resultados que dizem respeito a pessoas em toda a organização, como produtividade, *turnover* e absenteísmo, ou *resultados específicos*, que são resultados das atividades tradicionais da área de RH (recrutamento, treinamento, remuneração, etc) para cada área funcional específica; além disso, os indicadores também trazem medidas que podem ser consideradas *estratégicas*, que avaliam atividades que contribuem diretamente para a implementação da estratégia, ou de *rotina*, que dizem respeito às demais atividades necessárias, avaliadas em função da eficiência de desempenho. Os autores recomendam monitorar e mensurar (i) os indicadores gerais, (ii) os específicos que sejam, ao mesmo tempo, estratégicos e (iii) alguns dos indicadores de rotina.

Ademais, a literatura sobre a avaliação e mensuração de RH reconhece que a sua contribuição acontece em diversos níveis dentro da organização. Esses resultados estão sintetizados nos quadros abaixo:

**Quadro 17 – Variáveis de mensuração propostas**

<b>Variáveis de mensuração</b>	<b>Yeung e Bermann (1997)</b>	<b>Ulrich (1997)</b>	<b>Becker, Huselid e Ulrich (2001) – Scorecard RH</b>	<b>Fitz-enz (2001)</b>
Empregados/pessoas	Medidas de satisfação dos empregados: trabalho significativo, plano de progressão, treinamento, etc	Como se sentem, satisfação, comprometimento, competência, <i>turnover</i> , conflitos, absenteísmo	Indicadores estratégicos de satisfação, motivação	Características da força de trabalho: prontidão, compromisso, satisfação, porcentagem de terceirizados, nível de desempenho, etc
Produtividade das pessoas		Índice output/input; receita por empregado; custo por empregado; unidades por empregado; lucro por empregado	Indicadores estratégicos de produtividade	Valor econômico agregado, receita bruta do capital humano, ROI
Processos de pessoas	Processos importantes para a estratégia: internos: liderança, competências, cultura de desempenho, etc; externos: clientes e acionistas	Como coisas são feitas, liderança, inovação, velocidade e tempo de ciclo, aprendizado, equidade, compartilhamento de valores		Pessoas contribuem para os processos das áreas funcionais; portanto, avalia processos das áreas funcionais
Comportamentos			Estratégicos: essenciais a toda a organização Específicos: competências específicas de áreas funcionais	
Práticas de RH	Atividades da área como tempo e custo de recrutamento	Atividades da área avaliadas em relação ao que e como fazem e custo	Capacitadores: práticas que contribuem para a estratégia	
Profissionais de RH		Competências dos profissionais de RH		
Resultados da área RH	Resultados da área: índice de oferta/aceitação emprego; efetividade do treinamento, etc	Número de empregados de RH/número total de empregados; despesa total RH/vendas; etc	Produtos de RH: resultados que contribuem para a estratégia	Resultados que contribuem para a estratégia e medidas de eficiência da área
Sistema de trabalho			STAD – sistema de trabalho de alto desempenho	
Alinhamento			Externo: práticas de RH com estratégia Interno: do sistema de RH – as práticas entre si	

Fonte: elaborado pela autora

**Quadro 18 – Níveis de mensuração propostos**

<b>Níveis de mensuração</b>	<b>Yeung e Bermann (1997)</b>	<b>Ulrich (1997)</b>	<b>Becker, Huselid e Ulrich (2001) – Scorecard RH</b>	<b>Fitz-enz (2001)</b>
Empresa				Receita do capital humano; custo do capital humano; retorno sobre investimento do capital humano; valor agregado do capital humano
Estratégico	Medidas estratégicas externas: satisfação dos acionistas e clientes		Vetores de desempenho, seguem estratégia; metas relativas a pessoas: produtividade, satisfação; comportamentos para a estratégia (ser flexível, resolução de problemas, etc)	Objetivos estratégicos
Áreas funcionais	Medidas estratégicas internas: medidas de processo e resultados para medir efetividade de RH para a construção de capacidades organizacionais e competências dos empregados (plano de desenvolvimento de competências)		Produtos de RH: competências/capacidades nas áreas funcionais para implementar estratégia (baixa rotatividade, qualificação, etc)	Ações e objetivos funcionais para implementar estratégia; características dos empregados: prontidão, satisfação, compromisso, desempenho, índice de terceirização, retorno sobre investimento em treinamento
Operacional (área de RH)	Medidas internas operacionais: medidas de processo e resultados para as atividades tradicionais da área	Auditoria de RH: avaliação de práticas, profissionais e da área: atividades tradicionais em termos de o que faz, como e quanto custa; medidas possíveis em seleção, treinamento, desempenho, saúde e segurança, relações industriais, comunicação interna e diversidade; profissionais de RH; medidas da área (número de pessoas para o total, por ex)	Capacitadores: práticas para impulsionar vetores: treinamento, avaliação de desempenho, etc	Indicadores relativos aos fatores relevantes à estratégia e indicadores de eficiência da área em termos de custo, tempo, quantidade, erro e reação

Fonte: elaborado pela autora

Observa-se, de maneira clara, a ausência de detalhamento de muitos dos indicadores (os espaços deixados em branco nos quadros). Ulrich (1997), por exemplo, menciona indicadores para o nível estratégico, mas não especifica nenhum.

Os quadros mostram que um certo grau de concordância entre os autores em relação às variáveis a serem mensuradas. Os autores, no entanto, divergem quanto ao que pode e deve ser mensurado em cada nível, revelando concepções diferentes da contribuição de RH para a organização. Eles concordam que as atividades tradicionais de RH – seleção, recrutamento, etc – precisam atender simultaneamente a critérios de eficiência e redução de custo e de atendimento da implantação da estratégia.

A discordância surge na avaliação de RH para as áreas funcionais e para a organização como um todo. Para Becker et al. (2001), por exemplo, os resultados gerais de RH, a serem escolhidos pelas empresas, podem ser aspectos como a produtividade, a satisfação dos empregados, o absenteísmo e o *turnover*. Os autores sugerem que esses índices podem ser calculados para a empresa como um todo e que refletem a qualidade da gestão de pessoas na organização. Os indicadores adequados para as áreas funcionais seriam, no entanto, os indicadores específicos – relativos às atividades tradicionais da área de RH – que refletem a maior contribuição daquela área funcional para a estratégia. É o caso, por exemplo, do tempo de contratação para a área de P&D para uma empresa com estratégia focada em inovação. Fitz-enz (2001) sugere índices de RH que avaliam as características da força de trabalho – prontidão, compromisso, redução de valor (desligamento), satisfação e cultura – que precisam ser aplicados às áreas funcionais e que sinalizam a capacidade de enfrentar o futuro da empresa. Para o autor, a contribuição da gestão de RH se dá nos processos ou nos níveis funcionais e assim precisa ser avaliada.

Os resultados desse tipo de estudo sobre a avaliação da área de RH – o segundo tipo sendo analisado – levantam alguns pontos que merecem comentários e reflexões adicionais. Em primeiro lugar, será discutida a questão da mensuração em relação

ao comportamento dos empregados, aspecto considerado essencial por todos os autores.

Observa-se que esses trabalhos partem de uma ferramenta comum, o Balanced Scorecard que, no fundo, busca as relações causais dentro da organização. Conforme colocam Kaplan e Norton (1997, p. 30), “o Balanced Scorecard não é apenas um conjunto de indicadores; precisa conter um conjunto de relações de causa e efeito entre variáveis críticas....que descrevem a trajetória, o plano de vôo da estratégia” e que “o sistema de mensuração deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas...”. Esse tipo de relação causal foi bastante enfatizado por todos os autores dos estudos sobre mensuração. E, seguindo essa linha de raciocínio, é que se coloca que não é preciso mensurar *tudo*, apenas o que é realmente importante para a estratégia, ou seja, os vetores do desempenho que dizem respeito a RH. Por outro lado, os autores também parecem concordar que a função estratégica para RH é a de promover os comportamentos estratégicos nas pessoas da organização. Sendo assim, pode-se inferir que a *mensuração precisaria ter foco na avaliação dos comportamentos obtidos das ações de RH e que dizem respeito à implementação da estratégia*.

Dessa maneira, a primeira questão que surge é a definição de comportamento. Becker et al (2001), consideram que os comportamentos-alvo para mensuração seriam aqueles essenciais para a implementação da estratégia em cada área funcional ou estratégica. No entanto, os exemplos dados pelos autores – habilidade em vendas cruzadas ou qualidade superior no atendimento ao cliente – demonstram comportamentos muito específicos e que parecem equivalentes às definições para a competência individual dadas por Zarifian (2001) e Le Boterf (1998). Portanto, observa-se uma ausência de definição do que seria comportamento ou de como se compara a competências ou habilidades, por exemplo.

Becker et al. (2001) falam de *comportamentos estratégicos*, que compreendem os comportamentos essenciais, que fluem diretamente das competências essenciais e que estão em toda a organização, em todos os níveis hierárquicos, e os *específicos*, que são fundamentais em pontos críticos da cadeia de valor. Fica claro que as

políticas e práticas de RH devem privilegiar o desenvolvimento desses comportamentos. Mas, se há comportamentos essenciais, deve haver, igualmente, comportamentos de *rotina*, que não são definidos e nada se fala sobre o papel de RH em relação a estes.

Fitz-enz (2001) demonstra maior interesse na questão do comportamento, sugerindo avaliações para o que parece ser o comportamento ‘em geral’ na organização. Ao invés de mensurar comportamentos específicos, o autor sugere que o comportamento seja avaliado em termos de prontidão, compromisso, satisfação, taxa de desligamento e da avaliação da cultura organizacional. Esses indicadores fornecem informação tanto sobre os conhecimentos e habilidades, como também sobre a disposição ou as tendências à ação das pessoas em relação à empresa, ou seja, capacitação e vontade de agir.

Por fim, cabe mais um questionamento em relação ao aspecto comportamento: será que todo o comportamento observado nas pessoas nas organizações é um assunto pertinente a RH? Se a resposta a essa pergunta for positiva, então, parece que a função primordial de RH seria realmente ampla e de difícil avaliação e mensuração. Isso porque, conforme diversos estudos já demonstraram, o comportamento das pessoas depende de inúmeras variáveis, tanto do contexto como de características idiossincráticas (Bandura, 1989) e, nem sempre, essas variáveis são da competência decisória da área de RH. É difícil dizer, por exemplo, até que ponto RH pode interferir em decisões sobre a tecnologia e a organização do trabalho, sobre a divisão e o modo de execução de tarefas ou sobre o valor atribuído ao trabalho (*versus* a família ou lazer) pelo indivíduo. Por outro lado, se a resposta à pergunta inicial for negativa e RH for responsável apenas por alguns comportamentos, então isso precisa ficar claro e estabelecido para que possa, efetivamente, ser mensurado.

Um segundo tema que surge diz respeito aos produtos estratégicos de RH. Quando se aplica o conceito de vetores ou produtos estratégicos de RH, que são a principal medida da contribuição de RH e, portanto, deveriam refletir e alavancar os comportamentos estratégicos, surgem outras indagações. Becker et al (2001) colocam que cada estratégia vai demandar produtos diferentes de RH. No caso de

uma empresa específica, os vetores estratégicos de RH podem ser, por exemplo, o tempo para contratação e a retenção de talentos de uma área funcional como Operações, essencial para o sucesso da organização. Para outra empresa, os vetores podem ser o treinamento e retenção de lideranças ou do pessoal de vendas. Por sua vez, Fitz-enz (2001) propõe que, para cada tipo de estratégia organizacional, podem ser identificados comportamentos estratégicos dentro de cada função (Produção, Marketing, etc), que seriam os direcionadores das atividades – incorporação, manutenção, desenvolvimento e retenção – de RH. Essas duas colocações levam à hipótese de haver, para cada área funcional da organização, uma ou duas atividades de RH que seriam mais estratégicas em relação às outras. Poderia, por exemplo, para a área de Operações, o recrutamento ser mais estratégico do que a remuneração das pessoas?

Em terceiro lugar, surge, em todos os estudos, a questão da necessidade de demonstração da contribuição que RH pode fazer à empresa. Os indicadores sugeridos pelos diversos autores para a mensuração dessa contribuição, por si só, não dizem muito. O fato de se saber que o prazo de contratação de pessoas para Operações é de 10 dias, por exemplo, não revela muito. Sendo assim, para que RH possa realmente provar a sua contribuição, parece ser necessário que os indicadores sejam avaliados em relação a algum critério – a outras empresas ou ao longo do tempo – e, talvez mais importante ainda, que as relações causais que legitimam o uso dos indicadores sejam bem compreendidas por todos na organização. No entanto, se essas relações causais são bem compreendidas, então, fica também clara a contribuição de RH, ainda que não fossem utilizados indicadores. Ou seja, o que os autores parecem sugerir é que é preciso criar uma cultura que compreenda realmente o papel que RH desempenha nas empresas. Os indicadores quantitativos seriam um primeiro passo, que ajudam a direcionar as ações tanto da própria área, como das demais áreas funcionais.

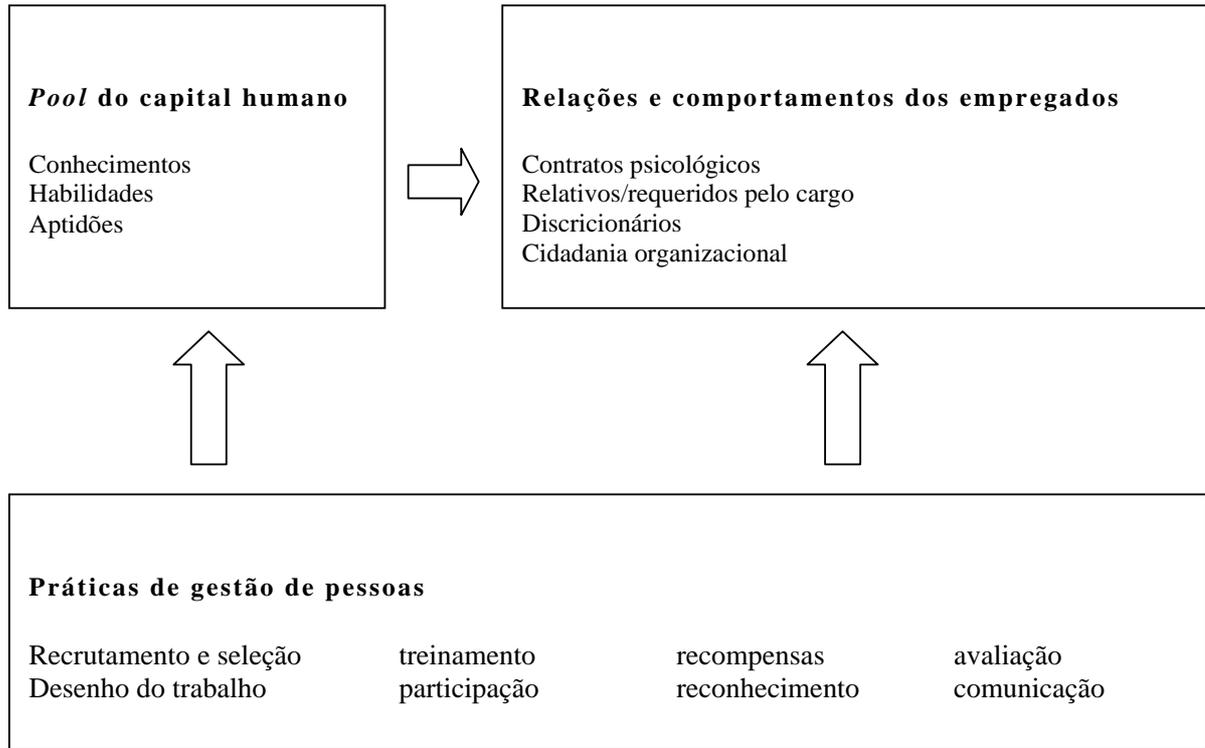
Por fim, vale destacar que, embora os criadores do Balanced Scorecard afirmem que é a perspectiva de aprendizado e crescimento – que mais diz respeito às pessoas – que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas (financeira, clientes e de processos internos), eles deixam claro que os objetivos e

medidas financeiros devem servir como meta principal para os objetivos e medidas de todas as perspectivas do BSC (Kaplan e Norton, 1997, p. 50). Isso significa que, apesar Becker et al (1997), Ulrich (1997) e os demais autores terem afirmado que RH precisa ser mensurado de uma forma diferente e que nem sempre a contabilidade e os índices financeiros dão conta de revelar toda a sua contribuição e, em especial, o seu potencial, as medidas devem ser formuladas e coletadas para servir aos objetivos financeiros da empresa. Dessa maneira, pode-se dizer que ainda que a natureza da atividade de RH não seja adequadamente avaliada por parâmetros financeiros, isso continua sendo feito. A estrutura do BSC, no entanto, pode ajudar a entender os fluxos causais na organização e a legitimar as ações de RH.

As inúmeras questões não respondidas e a falta de consenso quanto às variáveis e sua aplicação aos diversos níveis organizacionais sugere que os autores estão oferecendo métodos de mensuração que não dizem respeito apenas à área de RH. Ao se analisar os resultados propostos, fica claro que se tratam de indicadores de naturezas diferentes e que, provavelmente, dizem respeito a atividades também distintas. A qualidade e o tempo de contratação de pessoas, por exemplo, são claramente indicadores da efetividade da área de RH (ainda que essa contratação seja também assistida pelo gerente requisitante da contratação). Grande parte da responsabilidade pela contratação é da área de RH. No entanto, quando se analisam indicadores como produtividade e satisfação dos empregados, por exemplo, também fica claro que tais indicadores não podem ser associados apenas à área de RH. Eles são, na verdade, resultados de uma série de ações gerenciais, provenientes das mais diversas áreas da organização.

Essa distinção entre a área de RH e a função de Gestão e Pessoas é feita por Wright et al (2001), que mencionam o sistema de Gestão de Pessoas (people management system), que compreende como as práticas que vão além do controle da área de RH, como comunicação, o desenho do trabalho, a cultura, a liderança e diversas outras, que podem impactar as pessoas e moldar suas competências, cognições e atitudes.

Para Wright et al (2001), a arquitetura de recursos humanos seria a seguinte:



**Figura 7 – Arquitetura dos recursos humanos**

Fonte: Wright et al (2001), p. 706

Conforme pode ser observado, os comportamentos e relações entre empregados decorrem não apenas das políticas e práticas de RH, mas também de outras políticas e práticas, que nem sempre pertencem à alçada decisória da área. Sendo assim, resultados como produtividade e satisfação dos empregados deveriam ser, na verdade, atribuídos à função ou sistema de Gestão de Pessoas. A área de RH pode ter um papel a ser desempenhado em relação a esses indicadores, mas não é a única responsável por eles.

Pode-se dizer que os sistemas de mensuração propostos estão procurando dar conta de avaliar toda essa amplitude e diversidade, mas ainda se pode notar que as propostas estão sendo construídas. Como colocou Ulrich (1997), dos inúmeros elos

que ligam RH à estratégia, apenas alguns já foram descobertos e estão sendo acompanhados. Há muitas perguntas, ainda, sem respostas e há muitos conceitos que precisam ser melhor trabalhados.

Quando se analisam *os dois tipos de estudos* (sobre a avaliação de impacto e mensuração) conjuntamente, surgem outras reflexões e questionamentos. Os principais pontos encontrados na revisão dessa literatura são sintetizados no quadro a seguir:

#### **Quadro 19 - Estudos sobre a avaliação e mensuração de RH**

	<b>Avaliação do impacto das práticas</b>	<b>Mensuração de RH</b>
<b>Objetivo</b>	Encontrar práticas adequadas	Propostas para mensuração da contribuição de RH
<b>Justificativa</b>	Contribuir para melhor desempenho organizacional	Comprovar contribuição de RH; aumentar efetividade de RH; monitorar custos
<b>Objeto de estudo</b>	Impacto das políticas e práticas de RH sobre desempenho organizacional	Mensuração da contribuição de RH: controle de custos e criação de valor
<b>Método</b>	Pesquisas, em geral, quantitativas	Propostas de metodologia fundamentadas, em geral, no Balanced Scorecard
<b>Resultados</b>	Algumas práticas parecem ser melhores para todas as organizações; indicação de que alguns conjuntos de práticas podem ser melhores para determinados tipos de estratégias	Proposta de indicadores para a avaliação e mensuração de RH nas organizações

Fonte: elaborado pela autora

Observa-se que, embora todos os estudos tenham como foco a avaliação de RH, eles diferem quanto à natureza do objetivo: os primeiros são descritivos e explicativos, enquanto que os segundos são propositivos. Nesse sentido, enquanto os primeiros estão preocupados em encontrar práticas adequadas de RH para a organização, os segundos já partem da premissa de que há práticas mais adequadas a cada tipo de estratégia, que podem comprovar o valor de RH. Os dois tipos de estudos se complementam e são necessários para o desenvolvimento do corpo teórico em recursos humanos.

Tanto os estudos sobre os impactos de RH no desempenho organizacional como os trabalhos sobre mensuração da contribuição partem dos conceitos da administração estratégica de RH, que tem por base a Teoria dos Recursos da Firma e a teoria comportamental. O questionamento dessa base não acontece em nenhum desses estudos. Parte-se, portanto, da premissa de que as pessoas são importantes para a implementação da estratégia e que elas podem ter seus comportamentos modificados pelas práticas de RH. Conforme alerta Legge (1995), parte-se, igualmente, da premissa de que os objetivos das pessoas serão convergentes com os objetivos da organização, de que não há conflitos de interesses ou diferenças de poder que possam influenciar significativamente a execução das políticas formuladas. Também como decorrência da abordagem estratégica, observa-se a ênfase na importância do alinhamento, tanto externo quanto interno e, embora o alinhamento não tivesse sido comprovado entre os primeiros estudos, Becker et al (2001) sugerem uma outra maneira de se mensurar o alinhamento.

Os dois tipos de estudos, cada um à sua maneira, se preocupam com práticas de RH que conduzam à melhor implantação da estratégia. Os estudos do primeiro tipo, no entanto, parecem buscar a formulação de relações que pudessem ser consideradas mais estáveis entre práticas e resultados organizacionais – buscam, nesse sentido, fazer alguma contribuição teórica. O segundo tipo de estudo é mais aplicado, ou seja, parte-se do pressuposto de que RH tem uma contribuição a fazer e que não importam as práticas específicas; importam, sim, as práticas que levam à estratégia. A partir desses pontos, sugere-se como mensurar e alavancar a contribuição de RH.

O segundo tipo de estudo pode ser identificado como uma demonstração de uma teoria que fica implícita – a conceituação da contribuição de RH.

E, embora esses trabalhos afirmem tomar como ponto de partida a teoria dos recursos da firma e o conceito de competência essencial de Prahalad e Hamel (1998) para a elaboração da estratégia, não se observa nas propostas de avaliação e mensuração, a adoção de um quadro teórico compatível com essas abordagens. A abordagem das competências tem sido bastante desenvolvida tanto por autores norte-americanos, como por franceses e brasileiros (ver Fleury e Fleury, 2000 para uma revisão). Essa abordagem, que poderia auxiliar na elaboração de níveis de mensuração e na definição operacional das variáveis não é, no entanto, utilizada. Fitz-enz (2001), por exemplo, ilustra como os indicadores podem ser diferentes de acordo com o tipo de estratégia adotado, mas não faz referência às inúmeras tipologias e trabalhos desenvolvidos nesse sentido.

Nessa mesma linha de argumentação, Guest (1997) ressalta a necessidade de maior esforço de pesquisa para o desenvolvimento de teorias que expliquem melhor a relação entre RH e desempenho organizacional. O autor considera que as teorias comportamentais precisam ser melhor trabalhadas para que possam ser aplicadas. A teoria da expectância, por exemplo, poderia explicar grande parte dessa relação. Se o comportamento é direcionado pela percepção da relação entre a ação, o resultado da ação e a valência desse resultado, então esses conceitos podem ser aplicados às diversas práticas de RH para se obter os comportamentos necessários à estratégia. Além disso, o autor argumenta, o comportamento também depende da capacidade – habilidades e conhecimentos – para a ação desejada. Finalmente, é preciso que a pessoa entenda o seu papel na organização para que possa desempenhá-lo da maneira esperada. Todas essas condições precisariam ser testadas para desenvolver quadros teóricos que, de fato, propiciassem práticas de RH mais efetivas.

## V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão da literatura sobre avaliação e mensuração em RH vem ressaltar alguns pontos que merecem ser mais cuidadosamente estudados em pesquisas futuras, a fim de que a área de RH e a função de gestão de pessoas possam ser melhor conduzidas nas organizações.

Em primeiro lugar, conforme coloca Pfeffer (1997), verifica-se em todos os trabalhos que RH está, ainda, em busca da justificativa para a sua própria existência. É preciso demonstrar a contribuição que RH faz ao negócio, à estratégia da empresa. Nesse sentido, observa-se que há pesquisas buscando comprovar o valor das chamadas práticas inovadoras de RH. Há também estudos que buscam medir a efetiva contribuição de RH – enquanto área funcional, por meio da avaliação da eficiência das atividades, e enquanto função, por meio dos resultados de RH presentes em toda a organização. A busca pela eficiência da área parece se justificar, pois todas as áreas funcionais têm que provar o seu valor ou correm o risco de serem terceirizadas (Quinn, 1982). Mas, se for aceita a premissa de que as pessoas são fonte de vantagem competitiva, pois são quem, efetivamente, criam conhecimento e inovação, então a legitimação da função – justificar que é preciso ter pessoas satisfeitas, motivadas, competentes e produtivas – parece ser desnecessária.

Em segundo lugar, fica a questão da contribuição de RH. A contribuição da *área* parece ser de fácil reconhecimento – o valor agregado pelo sistema de RH, que permeia todas as áreas funcionais da organização. Nesse caso, pode-se ter indicadores de como as diversas práticas podem impactar os processos mais relevantes para cada área funcional. Mas a contribuição da *função ou sistema Gestão de Pessoas* é muito mais difícil de ser mensurada, uma vez que está diluída em vários processos das áreas funcionais. Ademais, conforme colocam Becker et al (2001), esse tipo de contribuição – motivação, satisfação, produtividade e competência - parece ser objetivo comum a todas as organizações, o que também ainda precisa ser investigado.

Na verdade, o questionamento tem a ver com a própria conceituação de RH, ou seja, a definição do RH que se quer é fundamental para o processo de avaliação e mensuração: o que vai ser considerado atribuição de RH e o que ficará de fora; o que estratégico e o que é rotina; e o que é perene e o que é contextual. De certa forma, esses estudos partem da premissa de que o próprio processo de elaboração da estratégia já define, em grande parte, qual será o papel das pessoas na estratégia restando, ao RH, cumprir o que foi determinado. Se assim for, os parâmetros para se avaliar e mensurar RH podem ser definidos quando da elaboração da estratégia.

De qualquer maneira, ainda que os procedimentos e métodos para avaliar e mensurar RH estejam em fase inicial, de sugestões, tentativas e erros, os estudos sugerem que um grande benefício pode ser conseguido pelas empresas que se aventurarem na empreitada: a proposta inerente aos sistemas de mensuração de que a estratégia seja traduzida em termos de pessoas – competências, comportamentos, conhecimentos – e processos de RH necessários para se tentar conseguir essas metas. Nesse percurso, os resultados das pesquisas sugerem que as empresas terão, com certeza, melhores políticas e práticas mais adequadas aos seus objetivos.

## VI. REFERÊNCIAS:

- Arnold, H., Feldman, D., A multivariate analysis of the determinants of turnover. *Journal of Applied Psychology*, n. 67, p. 350-360, 1982.
- Arthur, J., Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687, 1994.
- Bandura, A., Human agency in social cognitive theory, *American Psychologist*, v. 44, p. 1175-1184, 1989.
- Barney, J., Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, vol. 26, p. 41-56, 2001.
- Baysinger, B., Mobley, W., Employee turnover: individual and organizational analysis. IN: Rowland, K., Ferris, G (ed). *Research in personnel and human resource management*, vol. 1, p. 269-319, Greenwich: JAJ Press, 1983.
- Becker, B., Huselid, M., Direct estimates of Sdy and the implications for utility analysis, *Journal of Applied Psychology*, n. 77, 227-233, 1992.
- Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D., *Gestão estratégica de pessoas com Scorecard – interligando pessoas, estratégia e performance*, Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- Becker, B.; Gerhart, B. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, Volume 39, Issue 4, 779-801, 1996.
- Becker, Brian E, Huselid, Mark A, Pickus, Peter S, Spratt, Michael F, HR as a source of shareholder value: Research and recommendations, *Human Resource Management*, vol. 36, n. 1, p. 39-48, 1997.

Beer, Michael, Spector, Bert, Lawrence, Paul R., Mills, Quinn O., Watson, Richard E., *Managing Human Assets*, New York: The Free Press, 1984.

Boudreau, J., Ramstad, P., Strategic HRM measurement in the 21<sup>st</sup> century: from justifying HR to strategic talent leadership. *Working Paper Series*, working paper 02-15, CAHRS/Cornell University, 2003.

Boudreau, J., Utility analysis in human resource management decisions. IN: Dunnette, M., Hough, L., (ed), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2<sup>nd</sup> ed., vol. 2, 621-745, Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1991.

Cascio, W., *Costing human resources: the financial impact of behavior in organizations*, Boston: PWS Kent, 1991.

CCH Incorporated, *Human Resource Management: Ideas and Trends in Personnel*, Issue 356, 1995.

Curado, I., A gestão de Recursos Humanos na grande São Paulo: uma análise comparando duas pesquisas realizadas em 1994 e 1999, *Anais Enanpad 2001*, Campinas: ANPAD, 2001.

Delaney, John T., Huselid, Mark A., The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance, *The Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 4, p. 949-969, 1996.

Delery, J., Doty, D. H., Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions, *The Academy of Management Journal*, volume 39, issue 4, p. 802-835, Aug. 1996.

Delery, J., Issues of fit in strategic human resource management: implications for research, *Human Resource Management Review*, vol. 8, n. 3, p. 289-309, 1998.

- Delery, J., Shaw, J., The strategic management of people in work organizations: review, synthesis, and extension. IN: Ferris, G. (ed) *Research in personnel and human resource management*, vol. 20, New York: Elsevier Science, 2001.
- Famularo, Joseph J., *Handbook of Modern Personnel Administration*, New York: McGraw-Hill, 1972.
- Fischer, André L, *A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*, Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998.
- Fitz-enz, J., *How to measure human resources management*, 2<sup>nd</sup> ed., New Cork: McGraw-Hill, 1995.
- Fitz-Enz, J., *Human Value Management: the value adding human resource management strategy for the 1990s*, San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Fombrun, C., Devana, M., Tichy, Noel M., *Strategic Human Resource Management*, New York: John Wiley & Sons, 1984.
- Guest, D., Human resource management and performance: a review and research agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, n.3, p. 263-276, 1997.
- Huselid, M.A.; Jackson, S.E.;Schuler, R.S., Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of firm Performance. *The Academy of Management Journal*, Volume 40, Issue 1, 171-188, 1997.
- Huselid, Mark, The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance, *The Academy of Management Journal*, vol 38, issue 3, p. 635-672, 1995.

- Ichniowski, C., Kochan, T., Levine, D., Olson, C., Strauss, G., What works at work: overview and assessment, *Industrial Relations*, vol 35, n.3, July, p. 299-333, 1996.
- Kaplan, R.S., Norton, D. P., The balanced scorecard – measures that drive performance, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, p. 71-79, 1993.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., *A estratégia em ação*, 8ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- Lacombe, B., Tonelli, M.J., O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos, *Anais do XXIV Enanpad*, Florianópolis: Anpad, 2000 1 CD-Rom.
- Le Boterf, G., *De la Compétence – Essai sur un attacteur étrange*, Paris: Les Éditions D'Organizations Quatrième tirafe, 1998.
- Legge, Karen, *Human Resource Management – Rhetorics and Realities*, London: MacMillan, 1995.
- Leite, J.C., Terceirização em informática no Brasil, *Revista de Administração de Empresas*, vol. 37, n.3, jul/set, p. 68-77, 1997.
- MacDuffie, J., Krafcik, J., Integrating technology and human resources for high-performance manufacturing: evidence from the international auto industry apud Yeung, A., Berman, B., Adding value through human resources: reorienting human resource management measurement to drive business performance, *Human Resource Management*, vol. 36, n. 3, p. 321-335, 1997.
- Miles, R., Snow, C., *Organizational Strategy, Structure and Processes*, New York: McGraw-Hill, 1978.

- Oliveira, P., Albuquerque, L., Muritiba, S., Uma análise da pesquisa sobre avaliação de resultados em Gestão de Pessoas na atualidade, *Anais do XXVII Enanpad*, Atibaia: Anpad, 2003.
- Osterman, P., How common is workplace transformation and how can we explain who adopts it? Results from a national survey, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, 173-188, 1994.
- Paula, N., *Terceirização e recursos humanos: conseqüências para os serviços de alimentação das empresas*, Tese de doutoramento apresentada à FGV-EAESP, São Paulo: FGV-EAESP, 1998.
- Pfeffer, J., *Competitive advantage through people: unleashing the power of the workforce*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- Pfeffer, J., Pitfalls on the road to measurement: the dangerous liasion of HR with the ideas of accounting and finance, *Human Resource Management*, vol. 36, no. 3, p. 357-365, 1997.
- Porter, M.E. , What's strategy? *Harvard Business Review*, v.74, nº 6, Nov./Dees, 1996.
- Prahalad, C.K., Hambrick, D.C., Gary, A Competência Essencial da Organização in Montgomery, C., Porter, M., *Estratégia – a Busca da Vantagem Competitiva*, Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- Rogers, E., Wright, P., Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects, and performance information markets, *Human Resource Management Review*, vol. 8, n.3, p. 311-331, 1998.
- Schuler, R., Jackson, S. , Linking competitive advantage with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1, 207-219, 1987.

- Sisson, Keith, Storey, John, *The Realities of Human Resource Management – managing the employment relationship*, Buckingham: Open University Press, 2000.
- Snow, C., Snell, S., Staffing as strategy, IN: M. Schmitt e W. Borman (eds), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey Bass, 1993.
- Spender, J.C., Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm, *Strategic Management Journal*, vol.17 (Winter Special issue) 45-62, 1996.
- Steffy, B., Maurer, S., Conceptualizing and measuring the economic effectiveness of human resources activities, *The Academy of Management Review*, vol 13, issue 2, 1988, p. 271-286.
- Terpstra, David E., Rozell, Elizabeth J., The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance, *Personnel Psychology*, vol. 46, n. 1, p. 27-49, 1993.
- Tinoco, João E., *Contribuição ao estudo da contabilidade estratégica de recursos humanos*, Tese de doutoramento apresentada à FEA-USP, São Paulo: FEA-USP, 1996.
- Ulrich, D., Measuring HR: an overview of practice and a prescription for results, *Human Resource Management*, vol. 36, no. 3, p. 303-320, 1997.
- Ulrich, D., *Recursos humanos estratégicos – novas perspectivas para os profissionais de RH*, São Paulo: Futura, 2000.
- Wintermantel, R., Mattimore, K., In the changing world of HR: Matching measures to mission, *Human Resource Management*, vol. 36, no. 3, p. 337-342, 1997.
- Wright, P., Dunford, B., Snell, S., Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721, 2001

- Wright, P., Gardner, T. M., Moynihan, L., The impact of HR practices on the performance of business units, *Human Resource Management Journal*, vol. 13, n. 3; p. 21, 2003.
- Wright, P., McMahan, G., Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management*, vol. 18, n.2, p. 295-311, 1992.
- Wright, P., Smart, D., McMahan, G., Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *The Academy of Management Journal*, 38, p. 1052-1074, 1995.
- Yazbek Jr., J., *Estruturas organizacionais, inovação tecnológica e terceirização em ambientes dinâmicos*, Dissertação de mestrado apresentada à FGV-EAESP, São Paulo: FGV-EAESP, 2000.
- Yeung, A., Berman, B., Adding value through HR: reorienting HR measurement to drive business performance, *Human Resource Management*, vol. 36, no. 3, p. 321-335, 1997.
- Yeung, A., Ulrich, D., Brockbank, W., Lake, D., Human resource as a competitive advantage: an empirical assessment of HR competencies and practices in global firms. Unpublished manuscript apud Ulrich, D., Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results, *Human Resource Management*, vol 36, n. 2, p. 303-320, 1997.
- Youndt, M., Snell, S., Dean, J., Lepak, D., Human Resource Management, manufacturing strategy and firm performance, *The Academy of Management Journal*, vol. 39 (4), p. 836-866, Aug. 1996.
- Zarifian, P., *Objetivo Competência: por uma nova lógica*, São Paulo: Atlas, 2001.