

Recursos Humanos

Modelos de Avaliação de Competências e Performance Organizacional: Um Estudo de Caso

AUTORES

LILIANA VASCONCELLOS JACOBSON

Universidade de São Paulo
liliana@pobox.com

MARCOS ABILIO BOSQUETTI

UnicenP Centro Universitário Positivo
marcos.bosquetti@copel.com

JOÃO PAULO REIS FALEIROS SOARES

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
jpfaleiros@uol.com.br

MARIA TEREZA LEME FLEURY

Universidade de São Paulo
mtfleury@usp.br

Resumo: Na atual economia baseada no conhecimento existem dois paradigmas vigentes na Administração: o paradigma da mensuração e o paradigma da valorização do intangível. Ambos exercem forte impacto na gestão das pessoas e das competências organizacionais. Este trabalho tem como objetivo discutir metodologias de avaliação do impacto das competências individuais e organizacionais na performance da empresa, através da análise crítica de um caso do setor financeiro. Para tanto, este artigo analisa a evolução da avaliação de resultados em gestão de pessoas, desde os estudos do impacto de práticas de RH na performance empresarial até os modelos atuais de mensuração das relações causais e apresenta estudo empírico de uma empresa seguradora pertencente a um dos maiores conglomerados financeiros de capital nacional, que utiliza o modelo de gestão baseada em competência e é reconhecido internacionalmente por seu sucesso na aplicação do *balanced scorecard*. Os resultados deste trabalho destacam os principais desafios enfrentados pelo caso em estudo para a aplicação do modelo de mensuração das relações causais, proposto pelo *balanced scorecard*, apontando cuidados a serem tomados na relação deste modelo com o modelo de gestão por competências, assim como possíveis alternativas e sugere critérios para escolha de uma metodologia de avaliação.

Abstract: There are two management paradigms effective on the knowledge based economy actually in place: the measurement paradigm and the intangible valuation paradigm. Both have a strong impact on human capital management and organizational competencies. The purpose of this research is to discuss evaluation methodologies to measure the impact of individual and organizational competencies on company performance, through a critical

analysis of a financial sector case. The literature review includes studies about the impact of human resources practices in organizational results and also recent measurement models based on causal relations. The empirical research was conducted on a Brazilian insurance company that uses a competence based management model and is internationally recognized by its successful application of balanced scorecard. The research results point out the challenges faced by the insurance company to use a causal relation measurement model as proposed in the balanced scorecard and precautions to be observed to integrate it to a competence model. Also criteria to select a measurement model are emphasized.

Palavras-chave: Avaliação de Competências, Avaliação de Performance Organizacional, Balanced Scorecard.

MODELOS DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E PERFORMANCE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

1. INTRODUÇÃO

Na atual economia baseada no conhecimento existem dois paradigmas vigentes na Administração: o paradigma da mensuração e o paradigma da valorização do intangível. Ambos exercem forte impacto na gestão das pessoas e das competências organizacionais.

O paradigma da mensuração na administração defende que aquilo que não pode ser medido não pode ser gerido (Kaplan e Norton, 1996; Mills, Platts e Bourne, 2002) e o paradigma da valorização do intangível tem como premissa que o capital humano é a fonte de criação de valor e de competitividade para as empresas. Para Kaplan e Norton (2001) as oportunidades para a criação de valor estão migrando da gestão de ativos tangíveis para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento, que exploram os ativos intangíveis da organização e exigem ferramentas que descrevam os ativos com base no conhecimento e nas estratégias criadoras de valor. Esta visão é compartilhada com Fitz-enz (2001) que afirma ser inegável que as pessoas são a alavanca dos lucros. Para o autor todos os bens de uma organização, exceto as pessoas, são inertes e passivos, e requerem a aplicação humana para gerar valor.

Coerente com esta discussão, a noção de competência, cada vez mais utilizada nas empresas, enfoca a mobilização e articulação dos recursos com o objetivo de agregar valor à organização, conceito alinhado à proposta de mensuração do intangível. Esta análise pode ser realizada tanto no nível individual, aspecto relacionado à avaliação de desempenho por competência, quanto no nível organizacional, relacionado à performance empresarial.

Esta pesquisa tem como objetivo discutir metodologias de avaliação do impacto das competências na performance da empresa, através da análise crítica de um caso de aplicação do *balanced scorecard* (BSC).

Para tanto, este trabalho é composto das seguintes seções: revisão bibliográfica, abordando os principais conceitos e pesquisas sobre modelos de mensuração, avaliação de resultados em gestão de pessoas, gestão por competências e mensuração de relações causais pela metodologia do *balanced scorecard*; descrição dos procedimentos metodológicos deste estudo de caso; apresentação do caso, caracterizando a organização objeto do estudo; apresentação e análise dos resultados, e por último, as conclusões e recomendações para futura pesquisa.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Avaliação de Resultados em Gestão de Pessoas: uma Relação de Causa e Efeito

Uma breve análise dos principais estudos que vêm sendo conduzidos para se tentar mensurar e avaliar a contribuição das ações da gestão de pessoas nos resultados organizacionais revela dois tipos de foco das pesquisas, sinalizando diferentes preocupações dos autores. O primeiro tipo de estudo busca investigar a existência e avaliar a amplitude do impacto da adoção das práticas de gestão de pessoas sobre o desempenho organizacional. Encontram-se entre esses estudos, as pesquisas realizadas por Arthur (1994), Huselid (1995), Becker e Gerhart (1996) e Delaney e Huselid (1996). O segundo tipo busca medir quantitativamente a contribuição das políticas e práticas de gestão de pessoas sobre os resultados da organização (Ulrich, 1997; Fitz-Enz, 2001; Becker, Huselid e Ulrich, 2001). Em termos de objetivo, esses estudos são diferentes do primeiro tipo. Observa-se que se caracterizam por trazer propostas de mensuração quantitativa, da contribuição feita por RH para o resultado empresarial de uma organização específica. Esses autores vêm seguindo a tendência de utilização do padrão de referência do *Balanced Scorecard* proposto por Kaplan e

Norton (1992) como ferramenta gerencial, originalmente concebida com a finalidade de mensuração, procurando ampliar o conjunto de indicadores de resultados e incluindo, além dos tradicionais indicadores financeiros, outros vetores do desempenho futuro. Esta ferramenta transformou-se em um processo gerencial que possibilita não apenas mensurar resultados estratégicos, mas identificar e ilustrar a cadeia de relações de causa e efeito por meio de mapas estratégicos, e também dar foco e alinhamento à estratégia organizacional (Kaplan e Norton, 2004). Essa lógica orienta a definição dos resultados relevantes para a gestão de pessoas.

Ulrich (2000) destaca que a mensuração dos resultados em Recursos Humanos quase sempre esteve vinculada às medidas relacionadas com as atividades funcionais desenvolvidas pela área, como custo por contratação ou horas de treinamento por funcionário, porém o autor alerta que tais indicadores simplesmente não conseguem traduzir a influência dos recursos humanos sobre o desempenho da empresa. Revisões sistematizadas sobre o tema (Becker e Gerhart, 1996; Rogers e Wright, 1998; Wright, Dunford e Snell, 2001; Oliveira, Albuquerque e Muritiba, 2003) revelam que os resultados desses estudos podem ser divergentes e que há sérias dificuldades de natureza metodológica, o que vem dificultando a construção de um corpo cumulativo de conhecimento nesse tema. A dificuldade reside na existência de importantes variáveis intervenientes entre sistemas de RH e performance empresarial.

Becker, Huselid e Ulrich (2001) trabalham em sua obra o que chamam de “os princípios da boa mensuração”. Segundo os autores, o primeiro fator crítico para se ter um bom sistema de mensuração em RH é a seleção de indicadores relevantes, que tenham relação com a estratégia da empresa e com sua cadeia de valor. A idéia central desenvolvida é a de que sejam medidas as variáveis de recursos humanos que, com o tempo, influenciem outras variáveis de processos relevantes para a satisfação de clientes ou, de forma mais direta, no faturamento ou no resultado da empresa. Esse tipo de métrica serviria não só para a melhoria no processo decisório de RH, mas também para possibilitar ao RH ter condições de reivindicar com legitimidade recursos financeiros para realizar seus investimentos, uma vez que consegue demonstrar como contribui para o sucesso financeiro do negócio.

Desta forma, as variáveis selecionadas para serem medidas revelariam a maneira pela qual RH cria valor para a empresa. Para os autores, o indicador deve ser expresso em unidades numéricas com significado intrínseco quanto ao desempenho (como, por exemplo, unidades monetárias). O tipo de mensuração ideal fornece respostas a perguntas do tipo “em quanto teremos de mudar X a fim de atingir nossa meta de mudança em Y”. Para isso, deve-se buscar entender, ao se analisar o *turnover* de uma empresa, por exemplo, quanto o custo aumenta, em dólares ou reais, a variação de um ponto percentual deste índice. Assim, a mensuração de relações, no caso, entre *turnover* e custos da empresa, e não somente do nível da variável, no caso, o *turnover*, dá significado aos níveis em si e às mudanças potenciais nesses níveis.

Seguindo esta linha, os autores sugerem que sejam medidas relações causais entre as variáveis de recursos humanos e outras métricas relacionadas ao desempenho do negócio. Essas relações, no entanto, são específicas de empresa para empresa. Para estabelecer tais relações causais, sugere-se que inicialmente devem ser elucidados os constructos do processo de criação de valor da organização. Uma maneira de se realizar esta atividade é por meio da construção das cadeias de causa-e-efeito propostas pelo *BSC*. Posteriormente, é necessário, para cada nó da cadeia, determinar indicadores relevantes e pertinentes.

A medição do valor das decisões referentes a recursos humanos significa avaliar seu impacto sobre os vetores estratégicos que se vinculam mais estreitamente – se não diretamente – ao resultado da empresa. Ainda que não consiga verificar empiricamente uma cadeia de causação de cinco elos, por exemplo, de RH e o desempenho da empresa, a

determinação da influência de RH sobre os principais vetores de desempenho intermediários tem nítidas implicações financeiras.

Para se medir o que chamam de “causação” ou relação de causa-e-efeito entre os indicadores de RH e os demais indicadores de negócio, Becker et al (2001) apontam os indicadores de relação estatística baseados nos coeficientes de correlação entre duas variáveis, apesar de todas as limitações conceituais que este tipo de abordagem possui, uma vez que eles não apontam qual das variáveis é causa e desconsideram a influência de outras variáveis intervenientes externas. Para determinar a causa, deveria se utilizar inferência causal, utilizando-se de capacidade de julgamento sobre as análises realizadas.

Por fim, estes autores destacam que outra questão relevante para identificar e quantificar as relações dentro do modelo é ter alguma noção da magnitude do intervalo de tempo entre a mudança nos indicadores antecedentes e as transformações daí resultantes nos indicadores consequentes. Para que se possa fazer esta análise, a chave é coletar indicadores ao longo de vários períodos de tempo. Provavelmente será necessário coletar alguns dados com mais frequência que no passado. Neste sentido, dados coletados uma vez ao ano, como os provenientes de pesquisas de satisfação de funcionários, teriam pouco valor.

Alinhado aos conceitos acima descritos, Rocha-Fernandes (2004) relata estudo empírico da relação entre competências e performance numa empresa de saneamento por meio da análise das relações de causalidade entre variáveis do BSC. Na empresa estudada, o autor conclui haver fraca relação entre competência humana e alcance de resultados.

2.2. Avaliação de Competências Organizacionais

Após a adoção da abordagem estratégica para o estudo de RH, pode-se dizer que o corpo teórico sobre gestão de pessoas vem sendo complementado por outras perspectivas. Sem deixar de lado o foco na estratégia, a *teoria dos recursos da firma* traz a atenção para os recursos internos e para as pessoas e vem sendo aplicada ao estudo da gestão de pessoas por meio da *abordagem das competências* (Fleury e Fleury, 2001).

Ao tratar do alinhamento entre estratégia e competência, Fleury e Fleury (2001) afirmam que o processo de formulação estratégica pode partir de duas perspectivas distintas: da estratégia competitiva e dos recursos das empresas. A primeira, *de fora para dentro*, procura estabelecer uma vantagem competitiva no setor a partir da identificação de oportunidades únicas em termos de produtos-mercado. A Segunda, denominada *visão da empresa baseada em recursos*, considera que cada empresa tem um portfólio de recursos tangíveis e intangíveis, podendo também obter vantagem competitivas *de dentro para fora*, através da mobilização e organização desses recursos.

A estratégia de gestão de pessoas baseada em capacidades e competências assume a premissa de que a gestão de ativos intangíveis é de difícil imitação pelo concorrente e que os empregados devem agregar valor pelas suas competências, fator crítico de sucesso na atual economia do conhecimento (Prahalad e Hamel, 1990; Boxall, 1996; Fleury e Fleury, 2001; Albuquerque, 1999, 2002).

Visando exemplificar as possibilidades de avaliação das competências organizacionais, a seguir são comentadas duas pesquisas realizadas sobre o tema.

Becker (2004) pesquisou a trajetória de formação e desenvolvimento de competências organizacionais em uma empresa de linhas de montagem, sob a influência da literatura da Visão Baseada em Recursos. Foi utilizada uma perspectiva longitudinal, abordagem adequada por envolver processos de aprendizagem (Ruas e Antonello, 2003). Os dados foram coletados, principalmente, através de três rodadas de entrevistas em profundidade com diretores, gestores, consultores, especialistas e profissionais das áreas de suporte. Como resultado, foi identificada a evolução das competências da organização pesquisada e sua influencia na competitividade empresarial.

Uma outra proposta de pesquisa foi conduzida na Nova Zelândia, em 2003, com o objetivo de calcular o Índice de Capacidade Gerencial do país, possibilitando identificar necessidades de aprimoramento e acompanhar a performance. A coleta de dados se deu através de um questionário que buscou levantar a posição atual da organização, de acordo com a opinião do respondente, em relação a nove categorias: gestão financeira; relacionamentos externos; desempenho da liderança; aplicação de tecnologia e conhecimento; liderança visionária e estratégica; liderança das pessoas; inovação; resultados e desempenho comparativo; capacidade da organização. O índice calculado em 2003 foi de 66,23%, resultado baseado nas 403 respostas de CEOs e Diretores de empresas (NZIM, 2004).

As duas propostas de pesquisas são muito distintas, uma vez que Becker (2004) analisa uma organização em profundidade, com uma metodologia qualitativa, e a pesquisa da Nova Zelândia abrange várias empresas, através de uma abordagem quantitativa. Apesar disso, ambas são baseadas na percepção das pessoas envolvidas, diferenciando-se dos modelos discutidos no item anterior.

Esta revisão bibliográfica estabelece o quadro referencial teórico que fundamenta os objetivos e metodologia da pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como estratégia de pesquisa foi desenvolvido um estudo de caso simples (Yin, 2001) com abordagem metodológica predominantemente descritivo-qualitativa, pois se concentra na análise de um caso para investigar, mediante múltiplas fontes de evidência, os desafios enfrentados pela organização em estudo para a aplicação do modelo de medição das relações causais, proposto pelo *balanced scorecard* (BSC).

Essa abordagem permite analisar aspectos subjetivos como: percepções, compreensão do contexto da organização, significados compartilhados e a dinâmicas das interações (Richardson, 1989). A escolha da empresa a ser estudada foi intencional, tendo como critérios: (1) o fato de ser reconhecido internacionalmente como um caso de sucesso em BSC, (2) ter implementado e estar utilizando, por mais de 5 anos, o modelo de gestão por competências e (3) o acesso à organização.

De acordo com Thiollent “na pesquisa-ação os pesquisadores desempenham um papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas em função dos problemas” (2002, p. 15). Assim, este trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa-ação, uma vez que um dos autores é analista sênior de RH da empresa pesquisada e participou ativamente tanto do processo de implantação do BSC quanto da implementação do modelo de gestão por competências.

Para efetivação da pesquisa foram coletados dados primários e secundários, possibilitando o uso intensivo da técnica de triangulação. A seleção dos membros submetidos aos instrumentos de pesquisa foi por abordagem não probabilística e intencional.

Além dos dados gerados pelo processo da pesquisa-ação, mais dados primários foram obtidos por meio de entrevistas individuais semi-estruturadas com 2 gestores do conglomerado financeiro: o gerente que coordenou o processo de implantação do BSC na empresa de seguros e a superintendente de RH, responsável pela implantação do projeto competências institucional, ou seja, do modelo de gestão por competências em todo o conglomerado.

Os dados secundários foram obtidos a partir de documentos internos e externos e publicações disponibilizadas pela organização em exame.

A análise dos dados primários e secundários foi realizada por meio de procedimentos predominantemente qualitativos. Os dados foram tratados mediante análise documental e de conteúdo.

4. O CASO EM ESTUDO

Trata-se de uma empresa de seguros e previdência privada que pertence a um grande conglomerado financeiro e que se encontra atualmente entre as 5 maiores seguradoras do Brasil, segundo o *ranking* da Superintendência de Seguros Privados - SUSEP, órgão regulador do setor.

Por aplicar desde o final da década de 1990 o *Balanced Scorecard*, cuja utilização encontra-se em fase bastante madura, sendo referência internacional desde o início desta década, quando foi reconhecida por consultoria norte-americana de Kaplan e Norton e passou a ocupar uma posição no *Hall of Fame* (galeria de casos de sucesso na implementação do BSC), e também por utilizar, desde 1999, o modelo de gestão por competências, esta empresa apresenta condições favoráveis para o estudo da pertinência de realização de análises do impacto de competências no resultado organizacional.

4.1. O BSC na empresa estudada

A empresa estudada adota, desde 1999, o Balanced Scorecard como seu modelo de gestão estratégica. Atualmente, passa por seu segundo grande ciclo de planejamento. O primeiro, compreendido entre os anos de 1999 e 2002, foi caracterizado pela busca de grande crescimento em resultado, satisfação de clientes e *marketshare*, tendo sido estabelecidas metas muito claras com relação a estes quesitos. A utilização da metodologia auxiliou a implementação da estratégia traçada para o alcance destes objetivos praticamente em sua totalidade, uma vez que possibilitou esclarecer para toda a empresa os principais objetivos, engajando a força de trabalho, e gerir de forma eficiente iniciativas e indicadores estratégicos. Atualmente, a empresa luta para atingir a liderança de mercado, tanto em produtos para pessoa física, quanto para pessoa jurídica. A figura 1 apresenta o mapa estratégico desenvolvido para se atingir estes objetivos e a figura 2 apresenta os principais indicadores estratégicos da empresa estudada.

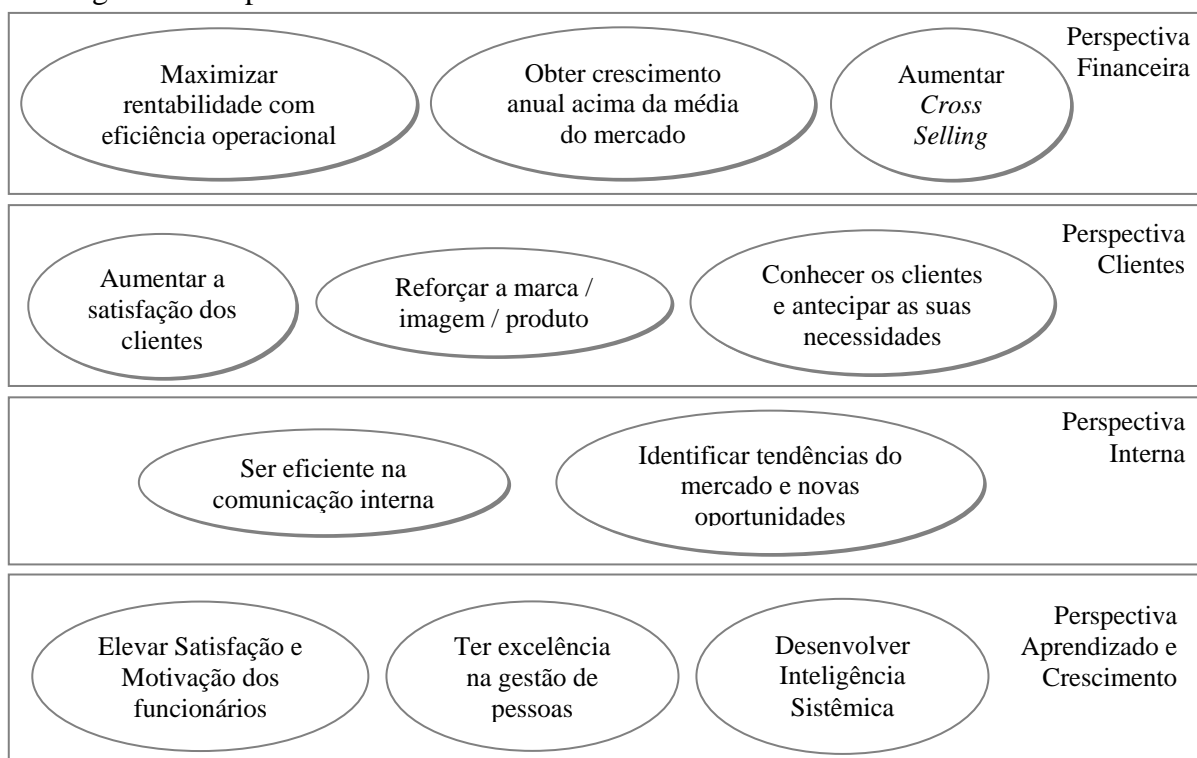


Figura 1: Mapa Estratégico da Empresa Estudada¹

Fonte: a empresa

¹ Alguns dados foram alterados para garantir a confidencialidade de informações estratégicas da empresa.

Cada objetivo estratégico do mapa possui pelo menos um indicador estratégico, sendo os principais:

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores Estratégicos
Financeira	Maximizar a rentabilidade com eficiência Operacional	Resultado Final
		Índice Combinado
	ROE	
	Obter crescimento anual acima da média de mercado	<i>Market Share</i>
Clientes	Aumentar a satisfação de clientes	Índice de Satisfação de Clientes
	Reforçar a marca / imagem / produto da empresa	Índice Top of Mind
Processos Internos	Ser eficiente na comunicação interna	Evolução do número reclamações
	Identificar tendências do mercado e oportunidades	Índice de renovação
Aprendizado e Crescimento	Elevar o nível de satisfação e motivação de funcionários	Índice de Satisfação de Funcionários
	Ter excelência na gestão de pessoas	Resultado da avaliação gerencial

Figura 2: Principais Indicadores Estratégicos da Empresa Estudada Fonte: a empresa.

Como se percebe a partir da tabela acima, o indicador para o objetivo estratégico “*Ter excelência na gestão de pessoas*” é o resultado consolidado das avaliações de competências gerenciais da empresa.

4.2. O sistema de Gestão por Competências

A empresa de seguros em estudo adota, desde 1998, o modelo institucional do conglomerado financeiro de avaliação de competências. Até o ano de 2003, a avaliação de competência na empresa apresentava as seguintes características: periodicidade anual, sendo realizada entre os meses de outubro e novembro; avaliação de cinco competências; escala de avaliação por intensidade, variando de 1 a 5, sendo que para uma determinada competência, a partir de sua definição, o avaliador apontava se o avaliado era “excelente”, “muito bom”, “bom”, “regular” ou “insatisfatório”; e não havia descrições de níveis de complexidade para cada competência. No processo de avaliação de gestores, cujo resultado consolidado era utilizado como indicador estratégico no *balanced scorecard* da empresa, eram consideradas apenas avaliações dos membros da equipe gerida pelo avaliado. Não eram consideradas, por exemplo, auto-avaliação, avaliação de pares ou do gestor do avaliado. Para se chegar ao indicador estratégico consolidado, era calculada uma média geral das competências por avaliado e, posteriormente, calculada uma média de todas as médias dos avaliados.

Em 2004, contudo, a partir de uma grande mudança organizacional ocorrida em todo o conglomerado, houve a necessidade de revisar as competências individuais. Por meio de trabalho em que se buscou identificar as competências organizacionais, a partir de uma reflexão acerca da estratégia da organização, derivou-se para as competências individuais, que foram divididas em dois grupos: corporativas, válidas para todos os colaboradores do conglomerado, e de liderança, atribuídas aos gestores da organização. Um trabalho paralelo também está sendo realizado ao longo de todas as Unidades de Negócios do conglomerado, para determinar um terceiro grupo de competências, denominadas técnico-funcionais, que variam de função para função, de Unidade para Unidade. Na empresa de seguros, a definição desse último grupo de competências está praticamente finalizada e começará a ser utilizado em termos de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento já no segundo semestre de 2005.

Além da redefinição das competências individuais, que foram associadas ao conceito de complexidade, o processo de avaliação também passou por mudanças no ano de 2004. As principais características do novo processo são: periodicidade anual, no mesmo período em que ocorria anteriormente; avaliação de nove competências, sendo quatro delas corporativas (válidas a todos os colaboradores do conglomerado) e cinco de liderança (válidas somente aos gestores); escala de avaliação de 0 a 5, a partir da observação, por parte do avaliador, da

adequação do avaliado em relação aos níveis de complexidade definidos para cada competência. Além da equipe avaliando os gestores, foram introduzidas as avaliações pessoais (auto-avaliação) e a dos gestores dos avaliados. A forma de consolidação das avaliações para cálculo do indicador estratégico permanece a mesma dos anos anteriores.

Para a avaliação de competências de 2005, algumas alterações estão previstas. O conjunto das competências corporativas e de liderança não será alterado. No entanto, as descrições dos níveis de complexidade terão que sofrer acertos, uma vez que uma série de sugestões de melhorias foi realizada após a primeira aplicação da avaliação. Além disso, pretende-se realizar a análise das avaliações não mais por meio da média das “notas” recebidas, mas sim por meio da média dos *gaps* de competências, uma vez que cada avaliado passará a ter, a partir de sua função, um nível mínimo de complexidade esperado para cada competência. Com esse valor e com as “notas” recebidas, o *gap* de competência poderá ser calculado. Ainda está sendo conceitualmente avaliado se a consolidação das avaliações de competências técnico-funcionais será considerada no cálculo do indicador estratégico.

4.3. A Integração dos modelos de Gestão por Competências com o BSC

A partir da revisão bibliográfica apresentada neste artigo (Kaplan e Norton, 1997; Becker, Huselid e Ulrich, 2001), duas críticas sobre o sistema de avaliação de competências e de performance organizacional poderiam ser realizadas.

A primeira refere-se ao mapa estratégico da empresa que não explora as relações de causa e efeito, ou seja, o caminho que explicaria a própria estratégia da empresa e a maneira de construção do resultado financeiro. Assim, não é realizada a análise dos impactos das variações dos indicadores das perspectivas inferiores do BSC nos indicadores da perspectiva subsequente. Conseqüentemente, a análise do impacto das variações no nível de competência dos colaboradores em outras variáveis que alavanca o resultado da empresa estudada não é feita. Como é ressaltado na obra de Becker, Huselid e Ulrich (2001), estaria sendo repetido na empresa um dos equívocos mais comuns no que se refere aos sistemas de medição de recursos humanos: apesar de uma escolha pertinente dos indicadores, uma vez que eles pertencem ao mapa estratégico da empresa, presume-se que sejam indicadores relevantes, não se mede o impacto destes indicadores nas demais variáveis de negócio.

Este ponto foi explorado na entrevista com o gerente de implantação do BSC. O depoimento abaixo ilustra o posicionamento do entrevistado sobre exploração das relações causais no mapa estratégico da seguradora:

“No primeiro exercício do BSC na empresa, tentamos estruturar as cadeias de causa-e-efeito. No entanto, percebemos que essa formalização e rigor metodológico levavam a extrema burocratização, principalmente quando começamos a desdobrar os mapas estratégicos nas diversas diretorias... Os executivos não viram valor no estudo destas relações, que era muito trabalhoso... Preferimos focar no que é crítico: os objetivos estratégicos e os indicadores e planos de ação a eles associados, pois a gestão destes elementos já era suficiente para extrair os benefícios que queríamos do BSC.”

A segunda crítica refere-se à avaliação de competências onde outra falha é identificada: como a medição é anual, uma base de dados restrita em termos de volume é gerada. A menos que fosse realizada uma análise comparativa entre diferentes áreas da empresa, o que possibilitaria realizar análises estatísticas uma vez que todos os gestores da organização são avaliados, a evolução temporal entre cada medição não permitiria nenhuma análise consistente.

Neste sentido, porém, a superintendente responsável pelo modelo de gestão de competências no conglomerado financeiro faz algumas ressalvas:

“Comparar médias de avaliações de competências entre unidades diferentes é complicado, uma vez que estaremos comparando avaliações realizadas por avaliadores

diferentes. Por mais objetivo que se tente ser na elaboração das réguas de avaliação, ainda há espaço para diferentes interpretações por parte de avaliadores distintos. Assim, se um colaborador de uma unidade possui uma média maior que a de outro colaborador, de outra unidade, não se pode afirmar com total segurança que o primeiro é mais proficiente nas competências avaliadas que o segundo. Esta diferença pode ser decorrente de diferenças de critérios de avaliação por parte dos diferentes avaliadores. Este ponto, no entanto, não invalida o modelo. cremos que os pontos de melhoria do colaborador - ao menos os mais evidentes - são identificados em uma avaliação, independentemente do avaliador.”

No entanto, um aprofundamento sobre as causas destas possíveis falhas no sistema de medição da empresa, por meio de uma reflexão sobre tais críticas, pode levar a conclusões interessantes. A análise dos impactos operacionais que o estudo de correlação entre avaliações de competências e outros indicadores estratégicos da organização, assim como a avaliação da representatividade da área de RH na empresa estudada, leva a crer que o rigor na medição do impacto de competências no resultado organizacional pode ser inócuo ou trazer poucos benefícios.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O primeiro ponto de análise que este caso permite realizar refere-se ao impacto operacional que a implementação de um sistema de medição analítico, baseado em estudo de correlações, traz sobre a avaliação de competências individuais.

Alterações na forma de avaliação de competências podem (e até devem) ocorrer de forma a torná-la consistente. A literatura recomenda fortemente que havendo modificações no direcionamento da empresa, este deve refletir no mapa de competências individuais da empresa. Revisões periódicas devem ser realizadas, com o principal intuito de se garantir ao menos que questões como seleção de pessoas, o treinamento e desenvolvimento estão sendo norteados pelas competências que suportam uma determinada estratégia. Ora, se assim for feito, qualquer comparativo de dados históricos, ao menos com o rigor analítico necessário para a realização de estudos de correlação, se torna inviável. Os valores médios calculados irão variar não por conta de aumento ou redução do nível de competência dos colaboradores, mas sim por alterações no que é avaliado. Modificações de um ano para outro nas descrições dos níveis de complexidade ou até mesmo dos tipos de avaliadores envolvidos na avaliação (o próprio colaborador, seus pares, seu gestor ou sua equipe) produziriam o mesmo efeito. Este caso em exame ilustra que na evolução do processo de avaliação tais alterações ocorreram de forma natural.

Não é escopo deste artigo discutir a forma de avaliação das competências. Sabe-se que há pontos contrários na literatura recente a respeito da utilização da avaliação de competências do tipo “360°” (Dutra, 2004), em direção do qual o conglomerado financeiro parece caminhar. No entanto, tais alterações se fizeram necessárias para manter a consistência do modelo de competências, e não realizá-las somente para manter um cenário de comparabilidade de resultados para a realização de análises estatísticas, não faria sentido.

Um segundo ponto relevante é a periodicidade das avaliações. Apesar da necessidade de se gerar a massa de dados suficiente, por meio de medições freqüentes, para a realização dos estudos de correlação entre variáveis, no caso de competências isso parece também não fazer sentido. Dado que o desenvolvimento de competências não ocorre em poucos meses, principalmente aquelas mais relacionadas a atitudes e habilidades, trabalhar com medições estruturadas do ponto de vista institucional em períodos menores que um ano levará a resultados muito semelhantes nas medições sucessivas, o que, obviamente, seria um custo que pouco retorno traria para a organização.

Por fim, alguns autores advogam pelo estudo de correlação entre os indicadores de recursos humanos e os demais indicadores de negócio justificando uma necessidade premente

da área de recursos humanos provar seu valor na instituição (Becker, Husselid e Ulrich, 2001). Segundo estes autores, esta área não tem o crédito necessário perante as demais áreas da empresa por sua incapacidade de demonstrar seu potencial de agregação de valor. No entanto, não é em todas as organizações que isso ocorre. São notados no mercado casos de empresas, tais como Unilever, Natura, Embraer, dentre outras, em que a função Recursos Humanos é extremamente valorizada. Há indícios que levam a concluir que a empresa estudada poderia pertencer a este rol de empresas. A proximidade entre o *head* de Recursos Humanos e o *head* da operação, havendo relação de reporte direto entre ambos, assim como o tempo alocado por esse às atividades relativas a pessoas e a prioridade dada ao orçamento de RH, são algumas dessas evidências.

Este parece ser um dos casos onde a *retórica e a prática* dos executivos sobre o valor estratégico das pessoas caminham juntas pela organização, ou seja, ocorre o “*walk the talk*” defendido por Galpin (1998) como fator chave de sucesso para educar, alinhar e motivar as pessoas para a implementação da estratégia e conquista dos objetivos empresariais.

Assim, dado que a análise de relações de correlação entre os indicadores de recursos humanos e demais indicadores de negócio não seria feita sem considerável investimento em sistemas de informação e desenvolvimento de competências relacionadas a análises estatísticas em elevado grau de proficiência, insistir neste tipo de mensuração neste contexto pode ser encarado como um preciosismo, ao menos na empresa analisada. Vale citar que o conglomerado como um todo passa atualmente por um momento de intensa transformação cultural, em que processos estão sendo revistos para alcançar simplicidade e fluidez. Estabelecer um processo de mensuração detalhada, que se torna viável apenas após grandes investimentos em sistemas e pessoas, para provar algo - a importância da área de recursos humanos - que já faz parte das crenças e da cultura da empresa, pode ser encarado como um grande investimento de pequeno valor agregado.

Uma alternativa, portanto, para a medição do impacto de competências no resultado do negócio seria uma avaliação por meio de pesquisa, conforme metodologias exploradas proposto por Becker (2004) e pelo New Zeland Institute of Management (2004). Tais metodologias teriam aplicação mais facilitada, por não restringirem a aplicação das avaliações de competências individuais. No entanto, por serem seus resultados baseados em percepções e por avaliarem o impacto de competências organizacionais, e não individuais, e que se trata, portanto, por uma abstração por parte do respondente da pesquisa, encontra o inconveniente de proporcionar um resultado com alto grau de subjetividade. Desta maneira, seu resultado pode ser contestado por executivos mais céticos, não sendo útil para empresas em que a área de Recursos Humanos visa obter dados concretos para aumentar sua credibilidade. No contexto da empresa em estudo, pode ser uma alternativa para servir como subsídio para a tomada de decisão, a partir de identificação das competências organizacionais que devem ser melhoradas. Nesse caso, caberia à área de recursos humanos identificar quais competências individuais necessitam ser trabalhadas para suportar as competências organizacionais que precisam ser desenvolvidas.

6. CONCLUSÕES

Com o aumento da complexidade dos modelos e ferramentas de medição, faz-se necessária uma análise crítica do papel da medição na administração moderna. É notório que, na área de recursos humanos, a questão da mensuração é um grande desafio, merecendo estudo e esforço por parte dos profissionais que nela trabalham. No entanto, torna-se imperativo analisar a pertinência de se chegar a maiores graus de sofisticação.

O caso apresentado possibilitou uma reflexão acerca da implementação do conceito da análise de correlação entre as variáveis de recursos humanos (mais especificamente da avaliação de competências) em outros indicadores estratégicos da organização. Por ser uma

referência na utilização do Balanced Scorecard, modelo de gestão da estratégia que possibilita a realização de tais análises, e por utilizar a média das avaliações de competências dos gestores da organização como um de seus indicadores estratégicos, a empresa de seguros apresentava todas as condições favoráveis para a realização de tal reflexão. No entanto, a não realização dos estudos de correlação entre a avaliação de competências e demais variáveis, e não ter a sua utilização em perspectiva para os próximos anos, inclusive, é uma decisão tomada pela empresa de forma consciente. Este tipo de medição, no caso específico desta empresa, parece não agregar valor maior que o investimento que teria que ser realizado para torná-lo viável, além de tornar o sistema de avaliação de competências mais inflexível e burocrático, o que reduziria a funcionalidade que possui na empresa como fornecedor de insumos para decisões relativas a seleção, treinamento, desenvolvimento e movimentação de pessoas.

É importante deixar claro, porém, que isso não significa que a empresa se abstém de realizar medições relativas a recursos humanos e competências. Pelo contrário, investimentos têm sido realizados para identificar os melhores indicadores de recursos humanos (aqueles que possuam maior relação com a estratégia da empresa – vale ressaltar que a área de RH corporativa tem o seu próprio mapa estratégico e seu conjunto de indicadores estratégicos) e apurar da melhor forma possível. A própria avaliação de competências vem apresentando sucessivos aperfeiçoamentos com o intuito de deixá-la mais precisa, de maneira a fornecer os indicadores mais precisos para a tomada de decisão (seja ela por parte do colaborador ou da empresa). No entanto, a análise de correlação entre esta variável com outras variáveis do negócio, e todas as implicações operacionais necessárias para viabilizá-la, parece acarretar em mais custos que benefícios no contexto atual. Neste caso específico, aponta-se como alternativa para a medição do impacto de competências no resultado organizacional outro tipo de metodologia, baseada em pesquisa de percepção com os colaboradores que relaciona a evolução em competências organizacionais com o desempenho da empresa. Apesar de apresentar menor rigor metodológico, não acarreta na inflexibilidade que o sistema de relações causais traz ao sistema de avaliação de competências da empresa.

Desta maneira, crê-se que uma série de variáveis deve ser analisadas antes de se adotar o sistema de mensuração por relações causais. Não há dúvidas que este tipo de sistema apresenta diversos benefícios. No entanto, é necessário analisar a real necessidade que a empresa de fato possui em demonstrar o impacto financeiro de suas decisões de RH; o impacto operacional que o sistema traz nos sistemas de medição já existentes e o custo de novos sistemas de informação necessários para tal implementação. Ao se refletir a respeito destas questões, pode-se chegar à conclusão (consciente) de que tal tipo de sistema de medição simplesmente não é adequado à realidade da empresa.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, L.G. Estratégias de recursos humanos e competitividade, IN: Vieira, M.M., Oliveira, L.M., *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*, São Paulo: Atlas, 1999.
- Albuquerque, L. G. A Gestão Estratégica de Pessoas. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- Arthur, J. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, p. 670-687, 1994.
- 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*, vol. 39, n. 4, p.779-801, 1996.

- Becker, G.V. *Trajatória de Formação e Desenvolvimento de Competências Organizacionais da Muri Linhas de Montagem*. Tese (Doutorado em Administração). FEA/USP, 2004.
- Boxall, P. The Strategic HRM Debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*. Vol. 6 (3), p. 59-75, 1996.
- Delaney, J.T.; Huselid, M. 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.
- Dutra, J.S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- Fitz-enz, J. *Retorno do investimento em capital humano*, São Paulo: Makron, 2001.
- Fleury, A.; Fleury, M.T. *Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- Galpin, T.J. When leaders really walk the talk: making strategy work through people, *Human Resource Planning*, v.21 issue 3, p.38-45, 1998.
- Huselid, M. The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance, *The Academy of Management Journal*, vol 38, n. 3, p. 635-672, 1995.
- Kaplan, R.S. Norton, D.P. *A estratégia em Ação*, 8ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- Kaplan, R.S. Norton, D.P. *Organizações Orientadas para a Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- Kaplan, R.S. Norton, D.P. Medindo a prontidão estratégica de ativos intangíveis. *Harvard Business Review*. Brasil, p. 38-49, fev. 2004.
- Mills, J., Platts, K., Bourne, M. *Competing through competences*. London: Hodder & Houghton, 2002.
- NZIM Management Capability Index, 2004. Disponível em: http://www.management.co.nz/editable/NZIM_capability_index.html Acesso em: 14 mar. 2005.
- Oliveira, P. Albuquerque, L., Muritiba, S., Uma análise da pesquisa sobre avaliação de resultados em Gestão de Pessoas na atualidade. In: *ENANPAD 2003*. Atibaia. Anais do XXVII Encontro da ANPAD. CR-ROM, 2003.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, v. 68, nº 3, p. 79-91, 1990.
- Richardson, R. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- Rocha-Fernandes, B. H. *Competências e performance organizacional: um estudo empírico*. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2004.
- 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.
- Ruas, R.; Antonello, C. S.. Repensando os Referenciais Analíticos em Aprendizagem Organizacional: uma Alternativa para Análise Multidimensional. *RAC*, v. 7, n. 3, Jul./Set. 2003, p. 203-212.
- Thiollent, M. *Metodologia da pesquisa-ação*. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2002. 107 p.
- 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*. São Paulo: Ed. Futura, 2000.
- Wright, P. Dunford, B., Snell, S., Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721, 2001.
- Yin, R. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman, 2001.