

Texto de Apoio 10.1

A (longa) cadeia de causalidade entre práticas de gestão de pessoas e resultados empresariais

A discussão sobre o impacto da administração de recursos humanos sobre o desempenho organizacional não é nova. Já em 1996, a revista *Academy of Management Journal* publicou uma edição especial, *Special Research Forum: Human Resource Management and Organizational Performance*, que discutia o estado da arte nos estudos que relacionavam práticas de RH com performance. No artigo de abertura desta edição, Becker e Gerhart (1996) fazem uma revisão dos trabalhos até então e apontam a dificuldade de se associarem resultados da empresa a práticas de gestão de pessoas, por vários motivos. Um deles é: existem práticas de RH universalmente aplicáveis que podem melhorar os resultados empresariais (abordagem que Delery e Doty [1996] e Youndt *et al.* [1996] chamam de "universalista"). Em caso positivo, quais práticas seriam estas? Becker e Gerhart (1996) mostram que não há consenso a esse respeito.

Outro ponto é: se essas abordagens são ou não idiossincráticas (cada organização possui as suas peculiaridades). Delery e Doty (1996) e Youndt *et al.* (1996) denominam esse enfoque de contingencial, e uma de suas dificuldades para efeitos de pesquisa é como conduzir estudos abrangentes que constatem relações entre práticas e resultados se, para cada organização, há uma combinação diferente, a começar por haver estratégias distintas? Há ainda uma questão de nível de análise. Muitas organizações, com várias plantas, podem adotar práticas diferentes para as unidades. Como então associar práticas a resultados corporativos? E se o pesquisador descer sua análise para as plantas, talvez tenha dificuldade de encontrar indicadores mais amplos, como valor de mercado da companhia, entre outros.

Numa terceira abordagem, denominada de configuracional por Delery e Doty (1996) e Youndt *et al.* (1996), procura-se examinar a consistência interna das práticas de RH e sua aderência às estratégias, propondo constructos que, supostamente, sinalizam para combinações adequadas de práticas em determinados contextos organizacionais. Essa abordagem pressupõe a existência de interações e relações não lineares, o que inviabiliza alguns tratamentos estatísticos que pressupõem linearidade, como análise fatorial (Becker e Gerhart, 1996, p. 789).

Há outras dificuldades assinaladas pelas pesquisas. Uma delas é a mediação, ou o fato de existirem muitas variáveis intervenientes no caminho entre as práticas de RH e os resultados organizacionais. O que se encontra entre esses dois extremos não está claro para os pesquisadores, o que justifica o uso da expressão "caixa preta" (*black box*) em vários estudos (Bowen; Ostroff, 2004; Boxall; Purcell, 2003; Carroll *et al.*, 2007).

Em que pesem essas dificuldades, um ponto que Becker e Gerhart (1996) enfatizam é que vários estudos demonstram que o efeito conjugado das práticas de RH, em contraposição a testes do efeito isolado de determinadas práticas sobre o desempenho, tendem a apresentar maior poder explicativo. Esses sistemas integrados constituem os High Performance Working Systems (HPWS, ou sistema de trabalho de alta performance). Vale destacar que modelos de gestão por competência poderiam ser enquadrados nessa categoria, dado que procuram integrar, de forma consistente, as várias práticas de RH, alinhando-as à estratégia.

Nesse contexto, Lacombe e Albuquerque (2008) conduziram uma pesquisa com o objetivo de avaliar resultados de práticas de gestão de pessoas, enviando questionários e recebendo respostas de 97 empresas entre as maiores no país. O Quadro 1 apresenta alguns desses resultados.

Quadro 1 Resultados mais importantes da gestão de pessoas

Resultados da Gestão de Pessoas	Frequência (%)
Gestão de clima	28
Agregador para resultados organizacionais (produtividade, lucratividade etc.)	27
Alinhamento das pessoas à organização	25
Indicadores organizacionais: lucratividade, vendas, produtividade etc.	25
Satisfação dos empregados	21
Desenvolvimento das pessoas	15
Retenção	15
Atração	10
Satisfação dos clientes	10
Competência	10
Comprometimento	8
Diminuição da rotatividade	6
Outros	6

O estudo aponta que, na percepção dos respondentes, boa parte dos resultados beneficia a própria gestão de pessoas (como melhoria de clima, satisfação dos empregados, retenção etc.), mas também se apontaram benefícios em indicadores organizacionais de outras áreas, como lucratividade, produtividade etc.

Texto de Apoio 10.2

Sistemas de mensuração de desempenho

Kaplan e Norton (1992, 1997) não foram os únicos, tampouco os primeiros, a chamarem a atenção para a necessidade de se incorporarem indicadores de outras naturezas para a aferição do desempenho organizacional. Epstein e Manzoni (1998, p. 191) relatam um instrumento utilizado por empresas francesas desde o final do século XIX, denominado *Tableau du Bord*, mediante o qual são tomadas medidas em diversas partes de um processo produtivo a fim de se analisarem as relações de causa e efeito. Inicialmente concebido para ambientes de produção, com o tempo começaram a ser adotados para outras áreas na empresa e consolidados em *Tableaus du Bord* corporativos, reportados à alta administração. Neely *et al.* (2005) também relatam uma publicação de Ridgway em 1956, *Administrative Science Quarterly*, intitulada *Dysfunctional Consequences of Measurement*, em que se discutem as vantagens e desvantagens dos indicadores de desempenho, tanto individuais como múltiplos.

Mas foi nos anos 1990 que ganhou força a discussão sobre a utilização de um portfólio de indicadores para aferir o desempenho de uma organização, a ponto de se criar um campo para estudo do tema, os Performance Measurement Systems, ou Sistemas de Mensuração de Desempenho (SMD). O BSC representou um grande estímulo a este campo, mas não constitui o único SMD

proposto pela literatura ou em uso pelas empresas - embora seja, sim, o mais famoso. Outros SMD são o Prisma de Performance (Neely, , 2003), o modelo de Brown (1996), o Navegador Skandia (Edvinsson e Malone, 1997), entre outros.

Em tempo, os SMD podem ser definidos como um conjunto de métricas, de diversas naturezas, usadas para quantificar tanto a eficiência como a efetividade das ações organizacionais (Neely et al., 2005).

Texto de Apoio 10.3

Implantação do Modelo de Competências em uma empresa do setor gráfico

Bronze (2011) analisou a implantação de um modelo de competência baseado nos conceitos de entrega, capacidades e complexidade em uma empresa do setor gráfico, a Posigraf. Pesquisou o processo de implantação do modelo de competências e seus produtos, utilizando um modelo de análise que considerava eventos que haviam influenciado a implantação (baseando-se em Zarifian, 2001), fatores facilitadores e dificultadores (com base em Huber et al., 1995) e impacto sobre recursos organizacionais (trabalhando com a tipologia de Mills et al., 2002). Baseou sua pesquisa em análise de documentos e entrevistas com gestores da empresa.

Olhando os impactos, a autora sintetiza os resultados da pesquisa no Quadro 2. As frases foram extraídas de entrevistas, e a letra G seguida de números correspondentes aos gestores que fizeram a afirmação.

Quadro 2 Impactos da implantação do modelo de competências numa gráfica

Categorias de recursos	Impactos identificados
Recursos tangíveis	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Uma maior cobrança com relação aos equipamentos existentes na empresa foi estabelecida, e há menos problemas por mau uso. (G3) <input type="checkbox"/> A identificação de quais ferramentas utilizadas pelas pessoas influenciavam seu trabalho. (G7)
Conhecimentos, habilidades e experiências	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Os gestores procuraram desenvolver-se através de curso superior, curso técnico, línguas etc. (G2) <input type="checkbox"/> Uma onda de esperança, misturada com motivação, que mexeu com o intangível das pessoas, influenciando suas atividades. (G5) <input type="checkbox"/> As características pessoais do gestor. (G3) <input type="checkbox"/> Fortalecimento das relações entre gestor e suas equipes. (G6) <input type="checkbox"/> Maximização do alinhamento do trabalho das pessoas com os objetivos da empresa. (G7)
Sistemas e processos	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Possibilitar a existência de feedback, possibilitando uma troca de experiências e informações. (G7) <input type="checkbox"/> Incluiu na pauta de preocupações da organização uma série de assuntos que, até então, não eram abordados, entre eles questões de processo e de resultado. (G1) <input type="checkbox"/> Impacto na forma de controle do desempenho e demais dimensões do trabalho. (G1) <input type="checkbox"/> Muitas pessoas consideraram que seria mais uma burocracia a ser cumprida (G1) <input type="checkbox"/> Impacto nos sistemas de gestão: os gestores passaram a trabalhar visando atingir resultados. (G2) <input type="checkbox"/> Despersonalização dos processos de tomada de decisão, gerando transparência. (G8) <input type="checkbox"/> O intangível sofre impacto, o que afeta as questões de processos e, por sua vez, atinge a dimensão tangível. (G5) <input type="checkbox"/> Possibilitou aos gestores tempo para parar e fazer a

	<p>análise de cada membro de sua equipe. (G1)</p> <p>□ Os critérios para decisões relacionadas com contratações, remuneração, demissões, sucessão, entre outros, passaram a ser fundamentados nas competências. (G3)</p>
<p>Recursos culturais e valores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto na forma como o gestor trata sua disponibilidade à empresa. (G1) • Algumas pessoas consideraram que os conhecimentos, habilidades e experiências poderiam agora ser reconhecidos. (G2) • Surgimento das evidências da cada competência apontada. (G6) • Inconformismo e descontentamento daqueles que não participaram da primeira etapa de implantação do modelo. (G3) • Na cultura do saber, houve valorização do conhecimento. (G8) • Resgate dos valores que a organização havia perdido. (G6) • Saída das pessoas que não se identificavam com os valores que a empresa prega. (G7) • O comportamento das pessoas, por participarem muito mais dos processos, e o sistema de organização. (G7) • Deu-se a devida importância a cada um dentro da empresa. (G5) • As pessoas conseguem saber o que será avaliado nelas, e conseguem avaliar qual a visão futura da organização. (G7)
<p>Redes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de novos formatos das redes comunicacionais que garantissem o entendimento do

	<p>novo modelo. (G1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maior clareza do que se espera de cada setor e de qual é a responsabilidade de cada área. (G3) • Maior atenção a cada etapa dentro do sistema da organização. (G6) • Os indivíduos se sentiram muito mais valorizados. (G6)
Recursos importantes para a mudança	<ul style="list-style-type: none"> • Há impacto no reconhecimento das necessidades de mudança no momento da validação da avaliação das competências. (G1) • As pessoas agora agem pensando no todo da organização. (G3) • Os problemas acabaram vindo à tona, e de forma contínua. (G6)

Fonte: Bronze (2011), p. 142-143.

Sem entrar nos detalhes deste trabalho, é possível afirmar que a percepção dos entrevistados sobre o modelo é positiva, e seus resultados se distribuem entre as diversas categorias de recursos, abordando desde melhor uso de equipamentos (uma das competências do modelo da empresa é *Gestão de processos com foco em resultados e qualidade*, que aborda, entre outros, o uso de recursos físicos), estímulo a desenvolvimento e fortalecimento da relação dos gestores com suas equipes (categoria conhecimentos, habilidades e atitudes), melhoria de processos (como feedback, mas também no uso dos processos de gestão), na cultura (resgate de valores, valorização das pessoas, foco em resultados), nas redes (clareza no que se espera de cada setor) e nos recursos para mudança ("trazer problemas à tona").

Porém, também foram levantados alguns pontos negativos, como a percepção inicial de que haveria aumento na burocracia

(categoria sistemas e processos) e “descontentamento dos que não participaram da primeira etapa do modelo” (num primeiro momento, o modelo voltou-se apenas à gestão).

Texto de Apoio 10.3

Desenvolvimento de competências gerenciais e inovação em produtos em um fabricante de eletrodomésticos

O presente caso resulta de uma pesquisa conduzida por Ferigotti (2012) junto a uma empresa transnacional, a Electrolux, fabricante de eletrodomésticos dentro do segmento de linha branca. O estudo versou especificamente sobre uma unidade produtiva, situada na cidade de Curitiba-PR.

A empresa se caracteriza por ser inovadora: no período de 12 anos estudado (de 1999 a 2011), a empresa conduziu 30 projetos de inovação. Ferigotti (2012) propôs-se a investigar em que medida os indicadores de inovação da empresa se correlacionavam com o desenvolvimento de competências dos gestores líderes de projeto, considerando a influência de rotinas e processos de inovação adotados. Para conduzir o estudo, analisou os 30 projetos de inovação realizados nesse período, considerando o nível de competência dos gestores do projeto (avaliados numa escala de complexidade) e o nível de sofisticação das rotinas adotadas, categorizando numericamente os dados para dar tratamento estatístico e confrontando-os com a variável “grau de inovação”. “Graus de inovação” foi uma variável categorizada numa escala de 1 a 5, onde 1 correspondia a uma inovação básica, 2, inovação incremental intermediária, 3, inovação incremental avançada, 4, inovação arquitetural e 5, inovação radical.

Por meio de análises estatísticas de regressão, a autora testou vários modelos, e o que se revelou mais significativo foi um que apresentava o desempenho em inovação como resultado da interação entre rotinas organizacionais e competências dos líderes de projeto. Em outras palavras, inovações de maior grau associam-se a indivíduos de maior competência trabalhando com processos mais sofisticados. O modelo explicou 14,4% do desempenho em inovação, avaliado em função do grau de inovação dos produtos.

A constatação foi significativa e mostrou que o desempenho em inovação não resulta de competências de indivíduos isoladamente tomadas, mas de sua interação com processos organizacionais, o que, de alguma forma, remete ao conceito de competência organizacional.

Texto de Apoio 10.4

Institucionalização de Modelos de Competências

No Texto de Apoio 3.3, abordamos a questão da similaridade constatada em modelos de competência em 81 organizações de referência no país, segundo artigo de Fernandes e Comini (2011). Na ocasião, destacamos dois pontos que os autores utilizaram para explicar esse fato. Agora, destacamos outros dois, relacionados com a abordagem deste capítulo.

- disseminação de "modelos de prateleiras", principalmente por parte de consultorias;
- institucionalização dos modelos de competências como prática dominante para a gestão de pessoas (Fernandes e Comini, 2011, p. 14).

Ambos apontam para a teoria institucional (DiMaggio e Powell, 1983; Scott, 2008), que afirma que organizações não competem

exclusivamente com base na racionalidade econômica, mas constantemente buscam a legitimidade social em seu contexto. Nesse movimento, são influenciadas pelas chamadas pressões institucionais e acabam por assumir formas semelhantes (isomórficas). Três são os "mecanismos" de isomorfismo: os coercitivos, ou obrigatórios, decorrentes de lei (por exemplo); os normativos (normas e regras legítimas em dado contexto); e os miméticos, mediante os quais as empresas reproduzem práticas umas das outras, não tanto por evidências de resultados econômico-financeiros, mas porque essas práticas são percebidas como legítimas em seu meio (por serem "modernas", "de vanguarda" etc.).

Na área de gestão, observam-se várias práticas (ou, no jargão acadêmico, *management fads* ou "modismos em gestão") que atravessaram esses processos, como o planejamento estratégico nas grandes empresas americanas nas décadas de 1970 e 1980, a reengenharia ou filosofia da qualidade nos anos 1990 e, talvez agora - entre outros -, os modelos de gestão por competências. Nesse sentido, o fato de haver empresas de consultoria propagando as mesmas competências (ou muito semelhantes) a negócios distintos é um indício de isomorfismo normativo.

O argumento pode ter algum fundamento, porém deve-se destacar que os modelos de competência já vêm sendo usados há mais de 20 anos no mundo - no Brasil, pelo menos nos últimos 10 a 15 anos -, o que nos leva a crer que não se trata apenas de modismo. Devem trazer alguma contribuição, o que justifica que várias organizações continuem pautando a gestão de pessoas nesse modelo por tanto tempo.

Texto de Apoio 10.5

Estratégia como prática e modelos de competência

Whittington (2006, p. 613) propõe que a estratégia ocorre numa "bifurcação" entre os níveis macro, referindo-se a setores industriais e sociedade, e o nível micro, das atividades cotidianas dentro das organizações. O nível macro estuda como

"campos sociais (Bourdieu, 1990) ou 'sistemas' (Giddens, 1984) estabelecem as práticas - entendimentos compartilhados, regras culturais, linguagens e procedimentos - que guiam e viabilizam a ação humana" (Whittington, 2006, p. 614)

Já o nível micro olha para os indivíduos, o que fazem no dia a dia e como usam seu repertório de habilidades para criar ou trazer elementos novos a um contexto social que é aberto a inúmeras reproduções diferentes das condições iniciais (Giddens, 1984).

Dessa forma, há uma contínua interação entre os sistemas (ou estruturas) e os indivíduos, na medida em que os sistemas restringem e habilitam a ação humana e são também criados e recriados por atores que utilizam a estrutura social para poder agir.

Modelos de competência encontram-se nessa bifurcação entre o nível macro, na organização, e o nível micro, individual. Modelos de competência institucionalizados constituem estruturas que fornecem uma base para as ações alinhadas e legitimadas no contexto organizacional. Porém, os indivíduos não são reprodutores passivos de práticas institucionalizadas: interagem com as práticas e, ao fazê-lo, aprimoram suas competências - uma vez que a competência se apruma com a prática - e se desenvolvem, criam novas possibilidades e as incorporam ao patrimônio da organização, sob a forma de legado, ocasionando o desenvolvimento também da organização.