

Uma análise da pesquisa sobre Avaliação de Resultados em Gestão de Pessoas na atualidade

Autoria: Patricia Morilha de Oliveira, Lindolfo Galvão de Albuquerque, Sérgio Nunes Muritiba

1 *Resumo*

A formulação e implementação de estratégias são alguns dos maiores desafios para o crescimento e até sobrevivência das empresas. E ambas passam pela capacidade intelectual que a empresa possui – o que coloca a gestão de pessoas da empresa como de grande importância. Uma das principais dificuldades para gerir pessoas é a avaliação dos resultados das práticas de gestão. Além disso, existe uma grande discussão envolvendo os retornos que os investimentos em gestão de pessoas, e particularmente na área de RH, trazem para a organização. O presente trabalho traz uma análise dos estudos publicados, nacional e internacionalmente, sobre essa temática, no período de 1999 a 2002. Foram analisados os trabalhos internacionais disponibilizados no Proquest, e trabalhos nacionais dos anais do Enanpad, e revistas RAE-FGV e RAUSP. Buscou-se traçar um panorama do estágio de evolução em que se encontram os estudos nesta linha de pesquisa, conhecendo: os principais autores que tratam deste tema; os métodos utilizados – ligados diretamente à qualidade das pesquisas produzidas; a origem geográfica dos artigos, buscando mostrar se a pesquisa se concentra em determinados países; e, principalmente, traçar um panorama dos diferentes olhares que os autores dão à avaliação de resultados, que pode ser vista sob várias óticas.

2 *Introdução*

A configuração econômica e social atual impõe sobre as empresas necessidades cada vez maiores de agregar valor para continuar sobrevivendo em mercados cada vez mais competitivos. Estudos sobre tendências para os próximos anos (Coates et al, 1996; Mazarr, 2001; McRae, 1996 e Naisbitt, 1990) demonstram que há poucas perspectivas de desenvolvimento de novos produtos e crescimento de novos setores, como aconteceu no passado com as indústrias automotivas, e mais recentemente com a tecnologia de informação. Ao invés destas grandes inovações, a tendência é que as empresas barateiem os produtos e tecnologias, através da melhoria de processos e produtos, impulsionada pelo inevitável acirramento da concorrência. Os estudiosos sobre tendências também apontam para uma valorização cada vez maior dos ativos intangíveis das empresas: sua marca, seu valor de mercado, sua estratégia, e seu capital humano. Afinal, estes ativos são os grandes impulsionadores da competitividade das empresas já na atualidade. Como explicar que o valor da Microsoft seja maior do que o valor da Ford, embora a Ford tenha um valor muito maior em capital tangível?

O próprio surgimento das empresas de tecnologia de informação, como IBM e Microsoft passa pela necessidade de um ativo muito difícil de se gerenciar: o talento dos profissionais que deram origem aos produtos que hoje garantem as receitas destas empresas. Mas não só neste tipo de empresa o capital humano se torna um recurso primordial: mesmo na organização mais tradicional, o talento de um funcionário pode trazer grandes reduções de custo ou aumentos na receita.

Desta forma, a gestão das pessoas se torna uma função cada vez mais importante, para que as pessoas – recursos tão valiosos – não deixem de ser fonte de obtenção de diferenciais competitivos para as organizações. Contudo, a gestão de pessoas enfrenta atualmente um

desafio antigo: o de alinhar-se aos objetivos da organização. E este alinhamento passa necessariamente pela existência de métodos que avaliem quais os resultados que as práticas de gestão de pessoas estão trazendo para a empresa.

É somente por meio da avaliação de resultados que será possível confirmar que a estratégia atual de gestão de pessoas da empresa traga ganhos para a organização. A coleta de dados sobre as pessoas da empresa, e a transformação destes dados em informações é fundamental para que se possa gerir as pessoas de maneira que estas traduzam metas em realidade. Até contraditoriamente à própria razão de ser da gestão de pessoas, a avaliação de resultados desta função é um campo que necessita de desenvolvimento no campo da Administração. Há uma dificuldade grande para se avaliar os resultados da gestão de um ativo tão intangível e volátil, como as pessoas.

Existem hoje poucas alternativas para os administradores avaliarem os resultados da gestão das pessoas. As alternativas existentes são, também, pouco divulgadas, principalmente entre os profissionais da área de Recursos Humanos, responsáveis por esta função. Desta forma, o presente trabalho procura trazer uma contribuição aos administradores que buscam melhorar a performance de sua organização por meio da avaliação de resultados da gestão de pessoas. Para isso, neste artigo é apresentada uma análise das pesquisas que tratam da avaliação de resultados em Gestão de Pessoas, no período de janeiro de 1999 a dezembro de 2002, em âmbito nacional e internacional, em fontes conhecidas.

Com esse levantamento e análise, busca-se atingir o objetivo de desenhar um panorama sobre o que há de mais atual em pesquisa científica sobre o tema proposto. Este panorama é útil para que se tenha uma visão do conhecimento disponível atualmente, e também das lacunas que este conhecimento apresenta, e que são objetos para futuros estudos.

Os artigos internacionais foram provenientes do Proquest, que é uma base de dados composta por mais de 8.500 periódicos internacionais sobre Administração. Destes 8.500 periódicos, constam revistas de cunho estritamente científico e outras de conteúdo mais variado. Os artigos são catalogados e disponibilizados em um sistema de busca que possibilita separá-los por data, tema e palavras-chave, facilitando a busca de artigos e sua visualização.

Foi realizada uma busca entre os artigos deste período, estipulando-se critérios que trouxessem somente estudos de caráter científico sobre a avaliação de resultados em gestão de pessoas. Os critérios estão descritos no item Metodologia.

No Brasil, foram analisados os anais do Enanpad – Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, de 1999 a 2002, e também foram consultadas todas as edições das revistas RAE-FGV e RAUSP, buscando extrair publicações da produção científica nacional. O Enanpad é uma fonte considerável para esta finalidade, sendo que é o congresso acadêmico de maior amplitude no Brasil, congregando professores e estudantes de diversas Universidades brasileiras. Já as revistas RAE e RAUSP são revistas científicas muito reconhecidas no ambiente acadêmico.

O resultado foi a escolha de 60 trabalhos que foram agrupados de acordo com: (1) abordagem temática; (2) autoria; (3) metodologia científica e (4) origem geográfica dos artigos. Com a análise destes trabalhos, busca-se verificar quais abordagens temáticas vêm sendo utilizadas quando se trata deste tema; quais os principais autores que vêm desenvolvendo uma linha de pesquisa em avaliação de resultados de Gestão de Pessoas; qual a qualidade dos trabalhos desenvolvidos, sob o ponto de vista metodológico e quais os países onde a produção científica sobre este tema é mais freqüente.

3 Metodologia e Critérios do estudo

Para compor este artigo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em caráter nacional (16 trabalhos) e internacional (44 trabalhos).

No Brasil, o período de 1999 a 2002 foi pesquisado nos anais dos Encontros Nacionais dos Programas de Pós Graduação em Administração, congresso científico que congrega o maior número de universidades brasileiras. Também foram pesquisadas todas as edições das revistas RAE-FGV e RAUSP, ambas periódicos de grande reconhecimento no ambiente acadêmico brasileiro. Esse levantamento retornou 16 trabalhos que tratavam a questão da avaliação de resultados em Gestão de Pessoas.

O levantamento internacional incluiu as publicações disponíveis no Proquest no período de janeiro de 1999 a dezembro de 2002. O Proquest é uma base de dados atualizada diariamente, que disponibiliza artigos de mais de 8.500 periódicos de mais de 160 países, catalogados desde 1986. Este software permite buscar trabalhos por palavra-chave e também por categorias já classificadas pelo programa, o que facilita muito a seleção na base de dados. Para este artigo, foram utilizados os seguintes critérios:

- ← Buscar trabalhos dentro das categorias: “Human Resources” e “studies”, simultaneamente. A categoria “studies” traz somente artigos que tem como base algum tipo de estudo científico, descartando publicações “jornalísticas”, tais como notícias de acontecimentos em Administração.
- ← Restringir ao período de 01 de janeiro de 1999 até dezembro de 2002.

Essa busca retornou 758 artigos, no sistema de busca. Estes 758 foram lidos e avaliados, e, dentre estes, foram selecionados manualmente somente os que tratassem da temática “Avaliação de Resultados em Gestão de Pessoas”.

A seleção foi feita manualmente porque é comum a utilização de diferentes nomes para tratar da mesma temática, o que impediu uma busca por palavras-chave. Por exemplo, dois artigos podem tratar deste mesmo tema, porém, um deles falará sobre a “metodologia de *avaliação de performance de Recursos Humanos*” e outro tratará da “metodologia de *mensuração de resultados em Gestão de Pessoas*”. A seleção dos trabalhos retornou 44 artigos que obedeciam aos critérios estabelecidos acima.

Esse estudo, portanto, se trata de um levantamento quantitativo de natureza exploratória, no qual foram utilizados dados secundários (ou seja, consiste em uma meta-análise) para a elaboração das análises e conclusões.

Após o levantamento dos trabalhos nacionais e internacionais, eles foram categorizados segundo quatro variáveis: (1) abordagem temática; (2) autoria; (3) metodologia científica e (4) origem geográfica dos trabalhos.

3.1 Critérios de categorização

3.1.1 (1) Abordagem temática

Na categoria *Abordagem temática*, buscou-se classificar os artigos quanto à forma como estes abordavam a questão da avaliação de resultados em gestão de pessoas.

O objetivo desta categorização é analisar as diferentes abordagens dadas ao tema pelos autores. Enquanto uns podem enxergar a avaliação de resultados de um ponto de vista financeiro, quantitativamente, outros autores podem ver a questão sob uma ótica qualitativa. Analisar todas as perspectivas que os autores dão ao tema, em conjunto, pode ajudar a ter uma idéia mais completa sobre a questão da avaliação.

3.1.2 (2) Autoria

A relação de autores dos trabalhos foi analisada com o objetivo de levantar os autores que mais publicaram sobre este tema no período analisado. Com esta análise, é possível verificar se o tema está sendo estudado mais profundamente por um só autor ou grupo de

autores, ou se, por outro lado, o estudo do tema está despertando o interesse de diversos pesquisadores simultaneamente.

3.1.3 (3) Metodologia científica

A categoria *Metodologia Científica* refere-se a uma análise do método utilizado pelos autores para o desenvolvimento dos artigos. A contribuição desta análise está diretamente ligada à qualidade dos trabalhos desenvolvidos sobre a Avaliação de Resultados em Gestão de Pessoas.

Um problema enfrentado na análise dos artigos foi a diversidade de classificações existentes e consagradas para se descrever métodos de pesquisa. Foram escolhidas as classificações dos autores Creswell (1998) e Alvesson and Sköldbberg (2000), que já haviam sido utilizadas por Caldas et al (2002) em um meta-estudo da produção acadêmica da área de Recursos Humanos.

Os critérios utilizados foram:

- ← Classificação do artigo em teórico ou empírico, usando as categorias de Creswell (1998).
- ← Se empírico, o tipo de análise utilizada pelo artigo foi classificada em:
 - ← Qualitativa: as análises qualitativas trazem contribuições mais ricas em detalhes, mas que freqüentemente não podem ser generalizadas para a população estudada, devido ao pequeno número de indivíduos analisados, embora a análise conte com maior profundidade. Os estudos qualitativos foram ainda classificados em:
 - Biográfico: estudo de um indivíduo e suas experiências, trazendo detalhes sobre uma problemática enfrentada pelo indivíduo;
 - Fenomenológico: estudo de diversos indivíduos e suas experiências;
 - Grounded Theory: estudo proposto para gerar ou descobrir uma teoria relacionada a um fenômeno particular;
 - Etnografia: descrição e interpretação de um grupo ou sistema de culturas;
 - Método do caso: é o estudo de um caso específico de aplicação de uma problemática, com o objetivo de trazer informações detalhadas sobre a problemática em questão. Uma variação do método do caso é a comparação de um número limitado de casos envolvendo a mesma problemática, a fim de levantar semelhanças e diferenças entre os casos e analisar suas causas.
 - ← Quantitativa: análises quantitativas são aquelas que analisam uma problemática a partir de um grande número de casos estudados. Nestes estudos, o tamanho da amostra utilizada tem grande influência sobre o resultado final: quanto maior e, principalmente mais estruturada a amostra, maior a possibilidade de se inferir generalizações e construir modelos sobre o fenômeno estudado. Os estudos quantitativos foram classificados em:
 - Survey: levantamento feito com um grande número de indivíduos da população estudada, geralmente por meio de instrumento estruturado de coleta de dados;

- Método hipotético-dedutivo: experimento realizado com a finalidade de comprovar uma hipótese ou dedução.
- Análise documental: semelhante à survey, a análise documental pode envolver um grande número de elementos. Porém, neste caso, os dados foram coletados de fontes secundárias, o que limita a possibilidade de explorar diferentes variáveis.

3.1.4 (4) Origem geográfica dos trabalhos

O estudo da origem geográfica dos trabalhos consistiu no agrupamento dos artigos conforme o país de origem. Excluindo-se os artigos brasileiros, é importante notar que o software utilizado para a pesquisa internacional oferece artigos provenientes de mais de 160 países, o que garante uma diversidade mínima de países de origem para os artigos.

A análise da origem dos trabalhos geograficamente pode sugerir em quais regiões a questão da avaliação de resultados vem surgindo com maior intensidade. Isso poderia ser contrastado, em outros estudos, com as diferenças que existem entre as empresas de diversos países, devido à própria cultura do país, ou estilo de administração adotado.

4 *Estudos mais difundidos sobre a avaliação de resultados em Gestão de Pessoas*

A avaliação de resultados de programas de Gestão de Pessoas é um assunto novo e, portanto, relativamente pouco estudado. Existem poucos modelos propostos especificamente para esta finalidade, porém há estudos com outros enfoques que podem ser correlacionados com a avaliação de resultados em Gestão de Pessoas. Pode-se citar como exemplos os estudos sobre a mensuração de ativos intangíveis, proposta por Sussland (2001), e mensuração de resultados de programas de gestão do conhecimento (Skyrme e Amidon, 1998).

Atualmente, existem duas linhas de pesquisa de maior difusão entre os profissionais e pesquisadores, nessa temática.

A primeira linha de pesquisa busca indicadores financeiros para demonstrar os resultados da gestão de pessoas, utilizando-se para isso do conhecimento aplicado pela área de finanças para avaliação de ativos diversos. Nessa linha, destacam-se os trabalhos de Fitz-Enz (1984; 2000). O autor se dedica há 10 anos ao levantamento de indicadores para se mensurar o retorno dos programas de Recursos Humanos.

Em uma de suas primeiras publicações (1984), o autor aponta alguns dos principais entraves que a avaliação dos resultados em Gestão de Pessoas encontra, e que não dizem respeito necessariamente à natureza subjetiva das atividades dessa função. Ao invés disso, os principais entraves dizem respeito à própria formação do profissional de RH, que muitas vezes, não foi exposto a conhecimentos sobre mensuração e até “teme” utilizar métodos quantitativos, já que a maior parte destes profissionais tem uma formação estritamente humana. O próprio autor é psicólogo, porém utiliza técnicas financeiras e estatísticas para propor os indicadores que utiliza no Instituto Saratoga, do qual é presidente.

Seu mais recente trabalho (2001) utiliza conceitos financeiros para calcular o retorno sobre o investimento (ROI) em Recursos Humanos. O autor propõe uma fórmula para se calcular o valor econômico agregado pelo capital humano. Para isso, ele utiliza o conceito de valor agregado econômico, ou EVA, definido como o lucro operacional líquido após a incidência de impostos, descontando o custo de capital. O objetivo desta medida, difundida por Stern (1991), é determinar se as atitudes da gerência acrescentaram um real valor econômico em vez de simplesmente gerar as demonstrações financeiras típicas, que podem mascarar resultados verdadeiros. O EVA é muito útil, pois revela quanto realmente sobra de

lucro, não somente após o pagamento de todas as despesas, inclusive impostos, mas também depois de subtrair o custo do capital investido.

Fitz-Enz propôs uma adaptação do EVA para Recursos Humanos, que é definida pela fórmula abaixo:

$$HEVA = \frac{\text{Lucro operacional líquido após impostos} \times \text{Custo do Capital}}{\text{FTEs}}$$

onde FTE significa full time equivalent, ou seja, é a receita agregada por profissional, ajustada ao tempo de trabalho, de modo que os funcionários que trabalham meio período tenham suas receitas ajustadas ao seu tempo de trabalho.

Finalmente, o autor propõe uma equação para se calcular o retorno sobre o investimento em capital humano (Human Capital Return on Investment – HCROI), que considera o retorno no investimento em termos de lucro por quantias de dinheiro despendidas nos ordenados e benefícios dos funcionários.

A fórmula do Human Capital ROI proposta pelo autor é:

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

Nesta equação, ao se subtrair todas as despesas, exceto as relativas aos ordenados e benefícios, obtém-se uma estimativa ajustada de lucro. Encontra-se, desta forma, a quantia de lucro obtida por unidade monetária investida no pagamento do capital humano (não contando treinamento e atividades afins) – na realidade, a alavancagem dos ordenados e benefícios.

Uma outra vertente dos modelos propostos por Fitz-Enz é a medição do impacto do capital humano nos processos. O conceito por trás deste modelo é de que o capital humano tem impacto sobre processos da empresa que constituem uma cadeia valor, onde, no final, é possível calcular economias ou ganhos financeiros.

A figura 1 ilustra esse raciocínio com exemplos.

Figura 1 – Análise do valor de processo

Processo	Mudança	Impacto	Valores
Os erros de faturamento nas contas a receber eram intoleravelmente altos	Tela do computador referente às faturas redesenhadas e funcionários do departamento de contabilidade treinados	98% das faturas enviadas dentro de 48 horas do recebimento e taxas de erros decresceu para 1%; menos retrabalho	A idade das contas a receber foi reduzida em 10 dias; aumento no fluxo de caixa=US\$ XXX; menos retrabalho poupa US\$ XXX; menor número de ligações dos contadores dos clientes melhora a reputação; com isso, provavelmente, atrai candidatos para posições relativas à contabilidade, reduzindo dessa forma o custo de contratações
O tempo de resposta das chamadas para o serviço ao cliente e para reparos dos produtos era longo demais.	Redução do tempo de resposta e tempo de reparo por meio de um novo sistema telefônico e de treinamento para os profissionais das assistências técnicas	Queda no número de reclamações de clientes, e pesquisa revelou aumento na retenção dos clientes.	Despesa com marketing reduzida para conquistar novos clientes: custo médio para obter um novo cliente = US\$ XXX economizado. Cliente satisfeito continua a gastar: vendas médias por cliente=US\$ XXX. Indicações de clientes: cada cliente normalmente indica X novos clientes, que gastam uma média de US\$ XXX. Não computado: melhora na reputação de mercado, ocasionando indiretamente novos clientes.

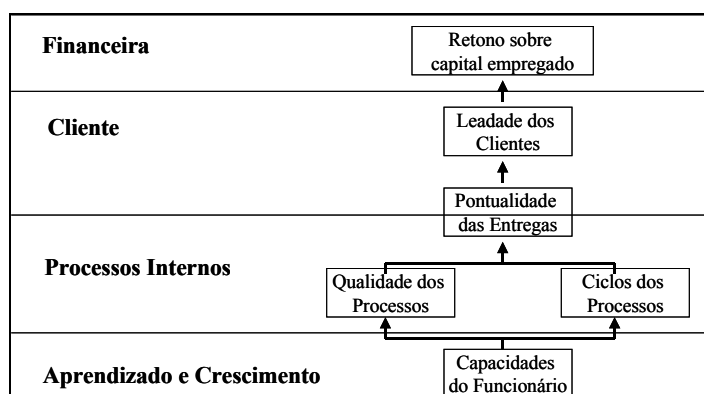
Fonte: FITZ-ENZ (2001:59)

A segunda linha de pesquisa busca explicações que vão além da ótica estritamente financeira, para analisar a contribuição da gestão de pessoas nos resultados das empresas.

O principal destaque desta linha é o “Balanced Scorecard” aplicado a Recursos Humanos. O Balanced Scorecard consiste em um método de monitoramento das atividades da empresa, por meio de indicadores quantitativos. Este método foi proposto inicialmente por Kaplan e Norton (1996), e posteriormente adaptado à Gestão de Pessoas por Becker, Huselid e Ulrich (2001). Sua premissa é de que a contabilidade tradicional é muito limitada e focada exclusivamente no desempenho financeiro.

Kaplan e Norton (1996) identificaram 4 processos gerenciais críticos às empresas, que não podem deixar de ser avaliados. Eles são: o esclarecimento e a tradução da visão e da estratégia da empresa; a comunicação e associação de objetivos e medidas estratégicas; o planejamento e estabelecimento de metas, alinhando as iniciativas estratégicas e, por fim, o feedback e o aprendizado estratégico. Para os autores, estes quatro processos devem ser medidos e gerenciados. No processo “Aprendizado e crescimento” estão as ações e programas de gestão de pessoas, que visam garantir a capacitação do funcionário para atuar em um processo onde a execução da estratégia traz, por fim, retorno sobre o capital empregado. Isso é demonstrado pela Figura 2.

Figura 2 – Dimensões a serem avaliadas pelo Balanced Scorecard



Fonte: Kaplan e Norton (1996)

Becker, Huselid e Ulrich (2001) basearam-se na dimensão “Aprendizado e Crescimento” para propor a aplicação do Scorecard à Gestão de Pessoas. Ela pode ser resumida a sete fases cujo objetivo final é garantir que os indicadores definidos pelas empresas estejam coerentes com sua estratégia de negócios. Assim, essa metodologia tem o grande mérito de alinhar a gestão de pessoas da empresa aos objetivos principais de longo prazo da Organização. Esse alinhamento é avaliado por meio de indicadores quantitativos. Os autores trazem 50 possíveis indicadores como exemplos, e que consistem em medidas verificáveis na prática na maioria das organizações, contrariando o senso comum de que é impossível encontrar indicadores mensuráveis de gestão de pessoas.

De acordo com os autores (Becker et al., op. cit.), o modelo do Balanced Scorecard, quando implementado adequadamente, pode trazer vários benefícios para as empresas, dentre eles:

- ← Avaliaria a contribuição de RH para a implementação da estratégia e para os resultados da empresa.
- ← Reforçaria a diferenciação entre rotinas e produtos da área de RH. O sistema de avaliação dos resultados de RH deve distinguir com clareza entre produtos, que influenciam diretamente a implementação da estratégia, e rotinas, que não exercem efeitos estratégicos.
- ← Capacitaria para o controle de custos e criação de valor. Ao mesmo tempo, Recursos Humanos deve ser uma função que reduz os custos na empresa e que agrega valor para o crescimento da organização.
- ← Permitiria a comparação com indicadores anteriores da área de Recursos Humanos, mantendo, desta maneira, um sistema de avaliação da função RH no tempo.

- ← Se os profissionais de Recursos Humanos, como qualquer outro profissional da organização, puderem comprovar os resultados de suas atividades e sua influência no resultado da Organização, isto pode conduzir a um acréscimo na posição e na influência do departamento nesta Organização.

5 *Análise das publicações sobre a Avaliação de Resultados em Gestão de Pessoas*

As publicações internacionais disponíveis no Proquest sobre a Avaliação de Resultados em Gestão de Pessoas são compostas por 44 artigos, após os procedimentos citados no item 3 (Metodologia e Critérios do estudo). A categoria “abordagem temática” será tratada após as demais, pois será realizada uma análise mais profunda sobre o estado da arte da pesquisa sobre a avaliação de resultados.

5.1 Autores que mais se destacam

Quanto à autoria, uma análise dos artigos demonstra que não existe um autor específico que se destaque com grande número de publicações. Isso demonstra, por um lado, o caráter inovador da temática – não está sendo estudada há tempo suficiente para que um autor desenvolva uma linha de pesquisas – e, por outro lado, o grande interesse que o tema vem despertando em diferentes pesquisadores. Ao todo, 74 autores participaram da elaboração dos 44 artigos analisados, já que os artigos foram, muitas vezes, escritos por mais de uma pessoa em co-autoria.

A frequência de autoria demonstra alguns nomes mais repetidos, embora o número de repetições não seja tão alto quanto em outras áreas do conhecimento que possuem estudiosos muito conhecidos. O autor que mais publicou artigos nesta temática foi Wright (2001), com cinco trabalhos. No Brasil, os autores que mais publicaram nos veículos estudados foram Maria Júlia Pantoja e Jairo Eduardo Borges-Andrade, que publicaram, cada um, três artigos sobre avaliação do impacto do treinamento nas organizações (Pantoja et al, 1999; Abbad et al, 2000; Borges-Andrade, 2001; Pantoja et al, 2001).

Chama a atenção também a divulgação do Balanced Scorecard aplicado à Gestão de Pessoas, que, embora com diferentes autores, aparece em 4 trabalhos. Ele será analisado mais profundamente na categoria “abordagem temática”.

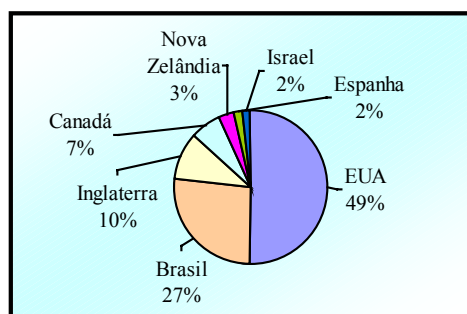
5.2 Países onde o tema está mais difundido

A origem geográfica dos trabalhos mostra uma grande concentração dos estudos nos Estados Unidos, com 49% dos trabalhos (Figura 3). Essa informação pode demonstrar tanto um interesse específico pelo tema neste país, quanto uma influência da participação dos Estados Unidos no total de publicações científicas em vários temas, já que lá está um grande número de Universidades que se destacam em desenvolvimento de pesquisas.

Os países que seguem os Estados Unidos em número de publicações são o Brasil (devido aos periódicos pesquisados), com 27% dos trabalhos, Inglaterra, com 10% e o Canadá, com 7%. É interessante notar que a Inglaterra também é um país com faculdades de destaque em produção acadêmica, embora muitos países com faculdades de renome não apareçam na origem de trabalhos publicados sobre a avaliação de resultados em Gestão de Pessoas.

Uma outra hipótese a ser investigada em trabalhos posteriores é o estado da arte desta temática em países com culturas diferentes, como os países europeus e asiáticos, dado que nesta análise prevaleceram os artigos norte americanos, devido à disponibilidade de artigos do Proquest, e brasileiros, devido aos anais de congressos e periódicos analisados. Uma análise em universidades de outras regiões poderia revelar pesquisas não publicadas em artigos, mas sim em teses e dissertações.

Figura 3 – Origem geográfica dos artigos



5.3 Métodos de pesquisa utilizados

A metodologia dos artigos analisados está ligada diretamente à qualidade dos estudos desenvolvidos, uma vez que a escassez de pesquisas empíricas demonstraria uma distância muito grande entre a prática empresarial e a teoria desenvolvida.

Felizmente não é o que ocorre com a avaliação de resultados em Gestão de Pessoas, área do conhecimento em que somente 28% dos artigos estudados eram de caráter teórico. Os outros estão divididos em estudos de caso (32% do total, entre estudos de caso simples e múltiplos), surveys (30%), estudos quantitativos hipotético-dedutivos (8%) e um trabalho com entrevistas em profundidade (2%).

O alto índice de estudos de caso preocupa, contudo, já que é um método descritivo, de caráter não generalizável a outras empresas; ele ainda demonstra o caráter insipiente do tema, já que o estudo de caso é mais utilizado em pesquisas exploratórias, onde há pouco conhecimento sobre o tema estudado, e demonstra que as empresas estudadas estão começando a se preocupar com a avaliação de resultados de sua gestão de pessoas.

5.4 Abordagens temáticas

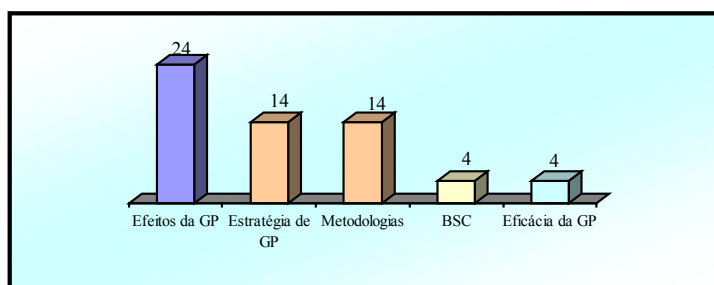
A categoria “abordagem temática” foi analisada classificando os artigos em famílias, de acordo com o modo como a avaliação de resultados em Gestão de Pessoas foi estudada. Foram identificadas 5 “famílias” de abordagens temáticas, definidas arbitrariamente, conforme os temas que foram surgindo no levantamento dos trabalhos.

As famílias identificadas foram:

1. **Efeitos da Gestão de Pessoas sobre os resultados das empresas:** nesta família, estão agrupados os trabalhos que analisaram os efeitos da gestão de pessoas sobre os resultados das empresas.
2. **Estratégia de Gestão de Pessoas:** artigos que analisaram os resultados provenientes da integração entre a Gestão de Pessoas e a estratégia da empresa.
3. **Metodologias de Avaliação da Gestão de Pessoas:** artigos que propuseram ou analisaram métodos para avaliar a gestão de pessoas das empresas.
4. **Balanced Score Card (BSC):** artigos que falavam sobre a utilização do Balanced Scorecard para a gestão de pessoas, ou que apresentavam casos de sua utilização
5. **Eficácia da gestão de pessoas:** artigos que apresentavam a avaliação de resultados como uma maneira de aumentar a eficácia da função gestão de pessoas na empresa.

A Figura 4 mostra a distribuição dos artigos por tema, e a quantidade (em número) de artigos que foram classificados em cada temática.

Figura 4 – Abordagens temáticas dos artigos



Uma análise da distribuição da temática dos artigos pelas categorias criadas mostra que a maior parte dos artigos trata de analisar quais os efeitos da gestão de pessoas sobre os resultados da empresa. É pequeno ainda o número de trabalhos que apresentam metodologias para avaliação destes resultados – daí o caráter inovador deste tema: as empresas contam ainda com poucas alternativas para mensurar os resultados de sua gestão de pessoas.

5.4.1 (1) Efeitos da Gestão de Pessoas sobre os resultados das empresas

Dentre os trabalhos que analisam os efeitos da gestão de pessoas sobre os resultados das empresas, destaca-se o trabalho de Wright et al (2001). Os autores analisam a contribuição de RH como área em termos de entrega de serviço e contribuições para a performance da empresa. Baseados em uma pesquisa em 14 empresas, eles demonstram que a percepção que os executivos de outras áreas têm sobre a contribuição de RH para os resultados da empresa é diferente da percepção dos próprios executivos de RH, que tendem a superestimar as contribuições da área. Uma das razões mais relevantes para que isso aconteça é a falta de métricas que analisem os resultados da área, permitindo sua visualização pelos demais executivos da empresa.

Outro trabalho que se destaca pela abrangência é a pesquisa da consultoria Watson Wyatt Worldwide, do Canadá (Bates, 2001; Brown, 2001). A pesquisa analisou 750 empresas norte americanas e européias, e mapeou suas práticas de RH, correlacionando-as com o sucesso financeiro das empresas em um estudo longitudinal, de 1999 a 2001. Para isso, foi desenvolvido um índice de medição das práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa, e este índice foi comparado com o valor de mercado das empresas ao longo deste período. O estudo demonstrou que as empresas que mais investiram em gestão de pessoas tiveram seu valor de mercado aumentado em média em 47% nos dois anos. Também foi possível analisar práticas isoladas de gestão de pessoas, demonstrando as que possuem maior potencial de aumentar o valor de mercado da empresa. Por exemplo, os investimentos em recrutamento e retenção de talentos podem aumentar o valor de mercado da empresa em 7,9%. Já outras práticas poderiam diminuir o valor de mercado da empresa – a implementação de programas de mudança cultural, avaliação de desempenho 360° e treinamentos comportamentais foram associados com um declínio na performance da empresa. A possível explicação que surgiu na pesquisa para este fato é o grau de dificuldade que as empresas têm em implementar estas práticas de maneira correta.

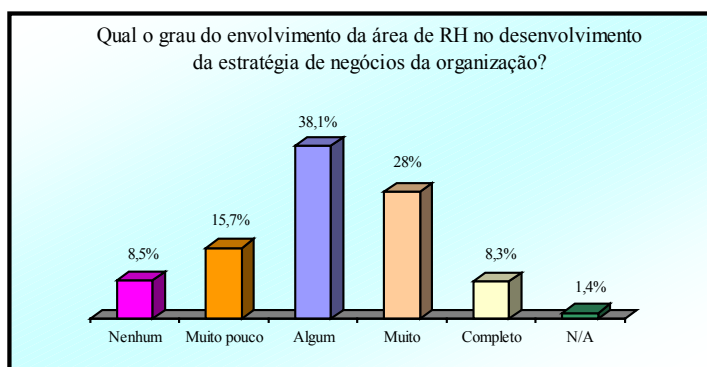
Merece destaque também o trabalho de Rogg et al (2001) que analisou 351 pequenos negócios do mesmo ramo industrial, investigando a relação entre as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas e a satisfação dos clientes. Uma das conclusões mais interessantes foi a inexistência de efeitos diretos das práticas de Gestão de Pessoas sobre a satisfação dos clientes. Isso, porém, não invalida os resultados destas práticas, pois foi identificado um grande número de efeitos indiretos das práticas de Gestão de Pessoas sobre a satisfação dos clientes, tais como as práticas de treinamento que afetam a qualidade dos serviços.

5.4.2 (2) Estratégia de Gestão de Pessoas

Os estudos que correlacionam a estratégia de gestão de pessoas à estratégia de negócios da empresa estão ligados, mesmo que indiretamente, à questão da avaliação de resultados de gestão de pessoas. Pode-se afirmar, em uma analogia, que a avaliação de resultados é uma condição para que se avalie se a estratégia da empresa – e a de gestão de pessoas – estão sendo colocadas em prática conforme planejadas.

É insipiente ainda a participação dos departamentos de RH na formulação da estratégia das empresas, conforme mostra a Figura 5, que traz os dados de uma pesquisa de destaque, realizada pela consultoria Watson Wyatt Canadá em parceria com o Canadian HR Repórter (Brown, 2001). A pesquisa entrevistou gerentes de 539 empresas canadenses, e mostrou que mais de 83% dos gerentes entrevistados consideraram a gestão de pessoas como “importante” ou “muito importante” para as empresas. No entanto, somente 36% dos departamentos de RH destas empresas participam “muito” ou de forma “completa” do desenvolvimento da estratégia de negócios das empresas. Mais de 60% dos departamentos de RH têm “algum” envolvimento ou menos do que isso.

Figura 5 – Envolvimento da área de RH no desenvolvimento da estratégia de negócios



Fonte: traduzido de BROWN (2001).

Os resultados demonstram que o problema da avaliação de resultados de gestão de pessoas é influenciado pelo grau (baixo) de participação dos departamentos de RH na estratégia das organizações, o que determina o quão insipiente será a avaliação dos resultados de gestão de pessoas. Quanto maior o grau de participação da gestão de pessoas na estratégia da empresa, maior a preocupação com a avaliação de seus resultados. Ao mesmo tempo, um círculo virtuoso se apresenta: quanto maior a avaliação dos resultados da gestão de pessoas, maior a importância da função, e mais ela será considerada uma parceira na elaboração da estratégia.

A pesquisa demonstra que, embora os departamentos de RH estejam ansiosos para participar mais da estratégia da empresa, poucos utilizam métricas adequadas de seus resultados. Quase 40% dos departamentos de RH não têm sequer uma estratégia de RH documentada, e para os outros 60%, não há métricas suficientes para avaliar se a estratégia está sendo colocada em prática (Brown, 2001).

A métrica mais utilizada é o *turnover*, ou rotatividade de pessoal, medida em 58% das empresas. As pesquisas de clima são feitas, da mesma forma, em 55,7% das organizações. Contudo, a medição do *turnover*, isoladamente, não traz muitas informações. Por exemplo, não é possível concluir quais funcionários estão deixando a empresa, as causas, e se este *turnover* está sendo benéfico ou prejudicial à estratégia da empresa.

Com relação às medidas menos tradicionais, como por exemplo “receitas por funcionário”, somente 20% dos departamentos de RH mantém seu controle. Os custos com funcionários são uma métrica mais adotada, porém isso demonstra que RH está mais

preocupado com a diminuição dos custos que representa para a empresa do que com as receitas que poderia agregar.

A pesquisa também revela que não há uma lista de medidas que pode ser adotada por todas as empresas – é necessário que cada empresa desenvolva suas próprias medidas, adequadas ao seu porte, seus objetivos e outras características. Para serem vistos como parceiros estratégicos, os profissionais de RH devem descobrir o que medir, ser muito cautelosos em executar estes controles, e saber traduzir os números em informações que mostrem sua contribuição para os negócios.

5.4.3 (3) Metodologias de avaliação de resultados em gestão de pessoas

O estudo de metodologias de avaliação de resultados em gestão de pessoas é de grande importância, visto que há poucas alternativas para se mensurar resultados desta área, e elas não são amplamente utilizadas, como visto na pesquisa da consultoria Watson Wyatt Canadá, citada anteriormente (Brown, 2001).

Foram levantados 14 artigos que tratam de metodologias, nestes quatro anos de levantamento. Sobre estes trabalhos, 3 são trabalhos teóricos que tratam sobre o tema; 2 tratam da utilização das metodologias mais conhecidas; 2 tratam da avaliação de intangíveis, aplicada a RH e, 3 são artigos brasileiros sobre métodos de avaliação do impacto de treinamento e, por fim, 4 são estudos de caso de empresas que utilizam metodologias específicas para avaliar resultados de gestão de pessoas.

Merecem destaque, pela originalidade, os trabalhos que propõem metodologias para avaliação de intangíveis, aplicando-as ao caso da gestão de pessoas. Bontis et al (1999) discorrem de maneira teórica sobre os quatro métodos de mensuração de intangíveis que os autores consideram mais importantes e populares: (1) a contabilidade de recursos humanos; (2) o EVA – economic value added; (3) o balanced scorecard e (4) o conceito de capital intelectual.

Sussland (op. cit.) propõe um modelo para avaliar intangíveis, que tem como premissa que os intangíveis são capazes de gerar resultados tangíveis, e estes resultados devem ser utilizados para sua avaliação. O autor chama os intangíveis de “os cinco recursos vitais” para que a empresa consiga utilizar seus ativos tangíveis a fim de obter resultados. Os cinco recursos, para o autor, são: os ativos financeiros intangíveis; o capital organizacional; o capital de mercado (marca, alianças com clientes e fornecedores etc.); os ciclos de vida e de tempo (ciclo de vida do produto, das decisões e ações) e o capital humano (mental, emocional, social, de criação e operacional), responsável por catalisar a ação dos outros quatro recursos.

5.4.4 (4) Balanced Scorecard aplicado à gestão de pessoas

Já foi tratado no item 4 (Estudos mais difundidos sobre a avaliação de resultados em Gestão de Pessoas) sobre os princípios e o surgimento do Balanced Scorecard. Quatro das publicações analisadas tratavam, direta ou indiretamente, deste tema. Foram encontrados duas reportagens que versavam teoricamente sobre os benefícios da adoção do Scorecard, e dois casos de empresas que utilizam esta métrica.

Solomon (2000) apresenta o estudo do caso da GTE, uma empresa do ramo de eletrônicos, que se baseou nos trabalhos de Norton e Kaplan (1996) para modelar seu scorecard aplicado à área de Recursos Humanos, adotando uma abordagem desenvolvida pela própria empresa, e adequada à sua cultura e processos internos.

5.4.5 (5) Eficácia da gestão de pessoas

Os quatro trabalhos classificados neste enfoque temático trazem estudos que contribuem muito ao colocar a avaliação de resultados da gestão de pessoas como um fator

crítico para a eficácia da função. O trabalho de Lawler III e Mohrman (2000) coloca a avaliação de resultados entre os fatores apontados para eficácia da gestão de pessoas de uma empresa, em uma pesquisa realizada pelo Center of Effective Organizations, destacando a necessidade de se utilizar instrumentos de tecnologia de informação para monitorar os aspectos quantitativos de RH.

Já o trabalho de caráter teórico de Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (1999) propõe que a visão dos clientes externos seja utilizada também para avaliar a performance da área de RH.

6 Conclusão

A avaliação de resultados em gestão de pessoas é um tema novo, cuja importância tem sido crescentemente reconhecida pelos administradores de empresas. Considerando-se que a gestão de pessoas como *função* independe da existência de um departamento de Recursos Humanos – e é importante fazer esta distinção entre a *área* e a *função*, já que a função existe em todas as empresas e pode ser exercida por diferentes áreas – o tema é de interesse de administradores de várias especialidades.

Através da avaliação de resultados em Gestão de Pessoas é possível gerenciar a contribuição do capital humano para a transformação das metas da empresa em realidade.

O presente trabalho mostrou que este tema é, contudo, um dos que trazem maiores desafios para pesquisadores e profissionais, já que, apesar da existência de algumas metodologias que podem ser aplicadas à Gestão de Pessoas, elas ainda não estão consolidadas, e também necessitam de maior divulgação entre os profissionais responsáveis por esta função na empresa, que deverão ampliar sua formação para poder desempenhar este papel com eficácia.

Das metodologias existentes, destacam-se os trabalhos de Becker, Huselid e Ulrich (op.cit.), que propuseram uma adaptação do Balanced Scorecard para Recursos Humanos. Também se destaca o trabalho de Fitz-Enz (2001), que propõe uma série de indicadores para utilização em RH.

Neste artigo, foram analisados 44 trabalhos provenientes de periódicos internacionais e 16 trabalhos nacionais, totalizando 60 artigos, no período de 1999 a 2002. Essa análise não corresponde exatamente ao estado da arte da pesquisa sobre avaliação de resultados em Gestão de Pessoas, visto que o tema vem sendo abordado em várias épocas históricas, mas traz um panorama do que há de mais recente em publicações científicas.

Dentre estes trabalhos, merece uma menção especial a utilização do Balanced Scorecard, que apareceu como objeto de estudo de 4 trabalhos.

Quanto à origem geográfica dos trabalhos analisados, foi detectada uma grande influência da cultura norte americana, o que abre espaço para que se pesquise como o tema é abordado em outros países e culturas, como a européia ou asiática.

A análise dos autores dos trabalhos revelou que não há uma concentração de autoria, o que demonstra que não é uma linha seguida em específico por nenhum autor, ao menos com relação à quantidade de publicações. Por outro lado, demonstra o interesse que o tema tem despertado em um grande número de pesquisadores.

A análise de abordagens utilizadas para tratar este tema revelou cinco categorias: (1) efeitos da Gestão de Pessoas sobre os resultados das empresas; (2) estratégia de Gestão de Pessoas; (3) metodologias de Avaliação da Gestão de Pessoas; (4) Balanced Scorecard (BSC) e (5) eficácia da gestão de pessoas.

Procurou-se discutir os trabalhos mais significativos encontrados dentro de cada abordagem, para que o leitor tenha uma visão do estágio do conhecimento sobre o tema. Como resultados desta pesquisa, chegou-se a algumas conclusões que revelam um pouco do que está sendo pesquisado nesta temática.

Uma das abordagens que mais chamou a atenção foi a parte de “estratégia de Gestão de Pessoas”. O levantamento revelou que poucas empresas têm a gestão de pessoas como um parceiro na hora de definir a estratégia. Existe também uma relação contraditória entre avaliação de resultados da gestão de pessoas e sua participação na definição de estratégias: as empresas tendem a não considerar a gestão de pessoas como parceiro estratégico, devido à falta de informações mensuráveis sobre o retorno que estas práticas trazem à empresa; no entanto, o próprio fato de esta função acabar por exercer um papel secundário na organização leva os administradores a despenderem menos tempo avaliando seus resultados.

Com relação ao estudo sobre os efeitos da Gestão de Pessoas sobre os resultados das empresas, chama a atenção a existência de pesquisas de grande porte, e com um grau elevado de detalhamento. As pesquisas revelam casos de empresas onde as práticas de gestão de pessoas têm grande influência, mesmo que indireta, na percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços.

Quanto ao estudo das metodologias utilizadas para avaliação, nota-se a divulgação do Balanced Scorecard. Porém, existe uma grande diversidade de abordagens, específicas de setores ou empresas, ou propostas de autores que utilizam as teorias sobre intangíveis, ou mesmo uma proposta de adaptação da avaliação de performance. Isso mostra que há diversos caminhos que podem ser trilhados pelas empresas que pretendem implementar um modelo de avaliação de resultados, desenvolvendo modelos próprios.

Como considerações finais, vê-se que é uma área desafiante para profissionais e pesquisadores: é preciso desenhar, difundir e analisar os resultados de instrumentos de medida, processo que não levará pouco tempo para ser feito. Enquanto isso, a necessidade de métricas é urgente nas empresas, e é necessário que os profissionais, principalmente da área de Recursos Humanos, comecem a utilizar medidas que possibilitem o gerenciamento da função gestão de pessoas.

7 Bibliografia

- ABBAD, G., PANTOJA, M. J, PILATI, R. Preditores de Efeitos de Treinamento: O Estado da Arte e o Futuro Necessário. Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 2000.
- AHMED, Shamima. The emerging measure of effectiveness for human resource management: an exploratory study with performance appraisal. Bradford: The Journal of Management Development, 1999.
- ALVESSON, Mats & SKÖLDBERG, Kaj Reflexive methodology: new vistas for qualitative research. London: Sage Publications, 2000.
- BATES, Steve. Study links HR practices with the botton line. Alexandria: HR Magazine, dec., 2001.
- BECKER, Brian E., HUSELID, Mark A. e ULRICH, Dave. Gestão estratégica de pessoas com Scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BERMAN, Evan; WEST, Jonathan P.; WANG, XiaoHu. Using performance measurement in human resource management. Columbia: Review of Public Personnel Administration, Spring 1999.
- BONTIS, Nick; DRAGONETTI, Nicola C.; JACOBSEN, Kristine; ROOS, Goran. The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. London: European Management Journal, aug., 1999.

- BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de Medidas em Avaliação de Treinamento. Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 2001.
- BROWN, David. HR's role in business strategy: still a lot of work to be done. Toronto: Canadian HR Reporter, nov 5th., 2001.
- BROWN, David. Profit driven by good HR. Toronto: Canadian HR Reporter, Nov, 2001.]
- BROWN, David. The measure of a function. Toronto: Canadian HR Reporter, nov 19th., 2001.
- CABRERA, Angel e CABRERA, Elizabeth F. Evaluation of human resource practices in Spanish banks. Poole: International Journal of Management, sep., 2001.
- CALDAS, Miguel P., TONELLI, Maria José, LACOMBE, Beatriz M. B.. Espelho, Espelho Meu: Meta-estudo da Produção Científica em Recursos Humanos nos ENANPADs da Década de 90. Salvador: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 2002.
- COATES, Joseph F., MAHAFFIE, John B. e HINES, Andy. Scenarios of US and Global Society reshaped by science and technology. OAKHILL PR, 1996.
- CRESWELL, John Qualitative Inquiry and research design: choosing among five traditions. London: Sage Publications, 1998.
- FITZ-ENZ, Jac. How to measure Human Resources management. New York: Mc Graw-Hill Inc, 1984.
- FITZ-ENZ, Jac. Retorno do Investimento em Capital Humano: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários. São Paulo: Makron Books, 2001.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. The Balanced Scorecard. Cambridge, Mass.: Harvard Business Press, 1996.
- LAWLER III, Edward, MOHRMAN, Susan A. Beyond the vision: what makes HR effective? Tempe: Human Resources Planning, 2000.
- LAWSON, Tom E., HEPP, Regina L. Measuring the performance impact of human resource initiatives. Tempe: Human Resource Planning, 2001.
- LENGNICK-HALL, Mark L.; LENGNICK-HALL, Cynthia A. Expanding customer orientation in the HR function. New York: Human Resource Management, fall, 1999.
- MAZARR, Michael. Global Trends 2005: An Owner's Manual for the Next Decade. ST MARTINS PR, 2001.
- McRAE, Hamish. World in 2020: Power, Culture and Prosperity. Harvard Business School Press, 1996.
- NAISBITT, John e ABURDENE, Patrícia. Megatrends 2000: dez novas tendências de transformação da sociedade nos anos 90. São Paulo: Amana-Key, 1990.
- NORTON, David e KAPLAN, Robert. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, 1996.
- PANTOJA, M. J., LIMA, S. M. V., BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação de impacto de treinamento na área de reabilitação: preditores individuais e situacionais. São Paulo: Revista de Administração de Empresas da USP, v. 36, nº 2, junho 2001.

- PANTOJA, M. J., LIMA, S.M.V., BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação de Impacto de Treinamento na Área de Reabilitação: Preditores Individuais e Situacionais. Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 1999.
- ROGG, Kirk; SCHMIDT, David; SHULL, Carla e SCHMITT, Neal. Human resource practices, organizational climate and customer satisfaction. Greenwich: Journal of Management, 2001.
- SKYRME, David J. e AMIDON, Debra M. New Measures of Success. Journal of Business Strategy, January/February, 1998.
- SOLOMON, Charlene M. Putting HR on the scorecard. Costa mesa: Workforce, mar., 2000.
- SUSSLAND, Willy A. Management through measurement: creating business value through intangibles. Journal of Business Strategy, November/December, 2001.
- WRIGHT, Patrick M; McMAHAN, Gary C; SNELL, Scott A; GERHART, Barry. Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: Services, roles, and contributions. 2001