

Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”

Interligando pessoas,
estratégia e performance

The HR Scorecard

Brian E. Becker
Mark A. Huselid
Dave Ulrich

Tradução

Afonso Celso da Cunha Serra



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2018

Sumário

1. RH como Parceiro Estratégico: O Desafio da Mensuração 1
2. Esclarecendo e Medindo a Influência Estratégica de RH:
Introdução a um Processo de Sete Fases 30
3. Criando o Scorecard de RH 58
4. Análise de Custos e Benefícios das Intervenções de RH 86
5. Os Princípios da Boa Mensuração 116
6. Medindo o Alinhamento de RH 142
7. Competências dos Profissionais de RH 168
8. Diretrizes para a Implementação de um Scorecard de RH 198

Apêndice: Pesquisas e Resultados 223

Notas 232

Os Autores 237

Índice 238

RH COMO PARCEIRO ESTRATÉGICO

O Desafio da Mensuração

Como garantir que RH esteja *à* mesa —
e não *sobre* a mesa na forma de uma simples proposta?

Ao começar a ler este livro, reserve alguns momentos para refletir sobre a “arquitetura” dos recursos humanos de sua empresa — o somatório da função de RH, dos sistemas mais amplos de RH, e do resultante comportamento dos empregados. Por que esses três aspectos são importantes? De que maneira a arquitetura de RH contribui para a excelência de sua empresa no mercado?

Se a sua empresa for como a maioria das organizações, você provavelmente terá dificuldade em responder a essas perguntas. Segundo nossa experiência, muitas equipes gerenciais de RH têm uma visão bem desenvolvida do valor estratégico de seu departamento (pelo menos sob a perspectiva de RH), mas o CEO e os gerentes de linha seniores, na melhor das hipóteses, se mostram céticos quanto ao papel de RH para o sucesso da empresa. Pior ainda, em muitas empresas, os executivos querem acreditar que “as pessoas são nosso recurso mais importante”, mas simplesmente não conseguem compreender como a função de RH converte essa visão em realidade.

O que explica essa situação? Acreditamos que esses problemas têm a mesma causa básica: é difícil medir a influência de RH sobre o desempenho da empresa. Pense sobre os elementos e os resultados da arquitetura de recursos humanos de sua empresa os quais são monitorados com regularidade. Aí, talvez, se incluam remuneração total, rotatividade de pessoal,

custo por contratação, porcentagem dos empregados cujo desempenho foi avaliado nos últimos doze meses e atitudes dos empregados, tal como satisfação no trabalho. Agora, reflita sobre atributos de RH que, na sua opinião, são cruciais para a implementação da estratégia competitiva de sua empresa. Aqui, talvez se mencionem uma força de trabalho capaz e comprometida, desenvolvimento das competências essenciais dos empregados e sistemas de treinamento que ajudem o pessoal a aprender com mais rapidez do que o dos concorrentes.

Até que ponto os atuais indicadores de RH refletem bem os “vetores estratégicos de RH” que você identificou em sua segunda lista? Para a maioria das empresas, a compatibilidade não será muito estreita. Mais importante, mesmo nas empresas onde os profissionais de RH acham que a compatibilidade é estreita, muitas vezes os executivos seniores não concordam que a segunda lista de fato descreva a maneira como RH cria valor. Em ambos os casos, constata-se uma incongruência entre *o que é medido* e *o que é importante*.

Essas questões são fundamentais, pois as realidades da nova economia estão pressionando RH a ampliar seu foco, da sua função administrativa tradicional, para uma função estratégica mais abrangente. À medida que a principal fonte de produção da economia americana migrou do capital físico para o capital intelectual, os gerentes seniores de RH se viram sob intenso fogo cruzado para demonstrar exatamente *como* eles criam valor para suas organizações. Mais importante, o desafio para eles consistia cada vez mais em atuar como parceiros estratégicos na gestão do negócio.

Mas o que significa ser um ativo estratégico? A literatura define o termo como “o conjunto de *recursos* e *capacidades* escassos, apropriáveis, especializados e difíceis de intercambiar e imitar, que conferem vantagem competitiva à empresa”.¹ Reflita sobre a diferença entre capacidade de alinhar os esforços de todos os empregados com a visão geral da empresa, de um lado, e alguma política inovadora de RH como avaliações de desempenho de 360 graus. A primeira é um recurso estratégico cujas causas são, em boa parte, invisíveis para os concorrentes; a segunda é uma ferramenta que, embora de início criativa, é visível para os concorrentes e, portanto, rapidamente reproduzível. Em termos simples, os ativos estratégicos mantêm afiado o trunfo competitivo das empresas durante muito tempo — mas, por definição, são de difícil imitação.

Assim, o problema de RH — o fato de seu impacto sobre a estratégia da empresa ser de difícil visualização — é a própria qualidade

que também o converte em principal fonte de potencial competitivo *sustentável*. Contudo, para realizar este potencial, os gerentes de recursos humanos devem compreender a estratégia da empresa; ou seja, seus planos para desenvolver e sustentar uma posição vantajosa no mercado. Em seguida, precisam captar as implicações da estratégia em termos de RH. Em síntese, devem evoluir de uma perspectiva “de baixo para cima” (ênfase na conformidade e nas funções de pessoal tradicionais), para uma perspectiva “de cima para baixo” (ênfase na implementação da estratégia). Finalmente, necessitam de sistemas de avaliação inovadores que lhes permitam demonstrar sua influência sobre os indicadores que de fato importam para os CEOs, principalmente a rentabilidade da empresa e o valor para os acionistas.

A EVOLUÇÃO DA IMAGEM DE RH: DE PROFISSIONAL A PARCEIRO ESTRATÉGICO

As últimas décadas testemunharam mudanças profundas no papel de RH. Tradicionalmente, os gerentes viam a função de recursos humanos como basicamente administrativa e profissional. O pessoal de RH se concentrava no gerenciamento de benefícios e de atividades rotineiras, como folha de pagamento e outras funções operacionais, e não se considerava participante da estratégia geral da empresa.

Os esforços para medir a influência de RH sobre o desempenho da empresa eram produtos dessa mentalidade. Em especial, os teóricos analisavam metodologias e práticas que convergiam para o nível de cada empregado, de cargos específicos e de práticas isoladas (tais como seleção de empregados, pagamento de incentivos e assim por diante). A ideia era que a melhoria do desempenho individual dos empregados se refletiria automaticamente no desempenho da organização.

Embora tais pesquisas tentassem ampliar o alcance da influência de RH, elas pouco contribuíam para o avanço de RH como nova fonte de vantagem competitiva. Ofereciam poucos insights sobre as complexidades de uma arquitetura estratégica de RH. E, em termos simples, não estimulavam os gerentes de RH a pensar de maneira diferente sobre seus papéis.

Na década de 1990, desenvolveu-se nova ênfase sobre estratégia de negócios e sobre a importância dos *sistemas* de RH. Os pesquisadores e profissionais passaram a reconhecer o impacto do alinhamento desses sistemas com o esforço de implementação da estratégia mais ampla da

empresa — e da avaliação da qualidade dessa compatibilização. Com efeito, embora muitos modelos de RH estejam em uso hoje, nós os encaramos como representando a seguinte evolução de recursos humanos como um ativo estratégico:

Perspectiva do Pessoal: a empresa contrata e remunera pessoas, mas não se empenha em atrair os melhores ou em desenvolver empregados excepcionais.

Perspectiva da Remuneração: a empresa usa bônus, pagamento de incentivos e diferenças expressivas na remuneração para recompensar os que apresentam alto e baixo desempenho. Trata-se de um primeiro passo no sentido de confiar nas pessoas como fonte de vantagem competitiva, mas ainda não explora integralmente os benefícios de RH como ativo estratégico.

Perspectiva do Alinhamento: os gerentes seniores veem os empregados como ativo estratégico, mas não investem na reformulação geral dos recursos de RH. Portanto, o sistema de RH é incapaz de alavancar a perspectiva da gerência.

Perspectiva do Alto Desempenho: os executivos de RH e outros veem RH como um sistema embutido dentro do sistema mais amplo de implementação da estratégia de negócios. A empresa gerencia e mede as relações entre esses dois sistemas e o desempenho da empresa.

Vivemos numa época em que um novo paradigma econômico — caracterizado pela velocidade, pela inovação, pela curta duração do tempo dos ciclos, pela qualidade e pela satisfação dos clientes — acentua a importância dos ativos intangíveis, tais como identificação da marca, conhecimento, inovação e, sobretudo, capital humano. Esse novo paradigma talvez seja o marco de uma nova era de ouro para RH. Todavia, mesmo quando os profissionais de recursos humanos e os gerentes de linha seniores apreendem este potencial, muitos deles não sabem como dar o primeiro passo para a sua realização.

Na nossa opinião, a iniciativa mais poderosa dos gerentes de RH para garantir sua contribuição estratégica é o desenvolvimento de um sistema de mensuração que demonstre, de maneira convincente, o impacto de RH sobre o desempenho da empresa. Para projetar tal sistema de mensuração, os gerentes de RH devem adotar uma perspectiva radicalmente

diferente, que se concentre no modo como a área de recursos humanos pode desempenhar um papel central na *implementação* da estratégia da empresa. Com uma arquitetura estratégica adequada, os gerentes de toda a empresa serão capazes de compreender exatamente *como as pessoas criam valor e como medir o processo de criação de valor*.

Aprender a atuar como parceiros estratégicos não é apenas um meio para que os profissionais de RH justifiquem sua existência ou defendam suas funções. Também tem implicações para sua própria sobrevivência e para a sobrevivência da empresa como um todo. Se a função RH for incapaz de demonstrar que agrega valor, ela corre o risco de ser terceirizada. Só por si, isso não é necessariamente ruim; a terceirização de funções ineficientes é capaz de efetivamente melhorar o resultado final da empresa. Contudo, também pode significar o desperdício de potenciais imprescindíveis. Com a preocupação correta e boas ferramentas de mensuração, a arquitetura de RH pode significar a diferença entre uma empresa que apenas acompanha a concorrência e outra que dispara na dianteira.

Uma de nossas experiências recentes ilustra com cores vivas esse princípio. Numa empresa que visitamos, perguntamos ao presidente o que mais o preocupava. Ele logo respondeu que o mercado financeiro avaliava a expectativa de lucros de sua empresa em metade do valor atribuído aos concorrentes. Em termos simples, US\$100 de geração de caixa em sua empresa tinham um valor de mercado de US\$2 mil, ao passo que os mesmos US\$100 de geração de caixa do concorrente tinham um valor de mercado de US\$4 mil. Ele receava que, se não fosse capaz de mudar a percepção do mercado quanto ao valor de longo prazo dos lucros de sua empresa, ela continuaria subavaliada e provavelmente se converteria em um alvo de controle. Ele também tinha boa parte de seu patrimônio pessoal na empresa, e preocupava-se com o fato de a avaliação não refletir o potencial da empresa.

Quando lhe perguntamos como ele estava envolvendo seu executivo de RH na busca de soluções para o problema, ele descartou a pergunta, com um aceno de mão, e observou: “Meu chefe de RH é muito talentoso; mas isso é negócio, não RH.” Ele reconhecia que o departamento de RH desenvolvera técnicas avançadas de recrutamento, sistemas de pagamento baseados no desempenho e vários canais de comunicação com os empregados. Contudo, não via a relevância dessas funções para o seu problema de mudar a percepção dos investidores quanto ao valor de mercado da empresa.

Seis meses depois de nossa reunião, a empresa foi adquirida por um concorrente.

A triste verdade é que o executivo de RH desta história perdeu uma valiosa oportunidade. Se ele tivesse compreendido e soubesse medir a relação entre os investimentos na arquitetura de RH e o valor, para os acionistas, as coisas talvez tivessem sido diferentes. Munido de conhecimentos sobre o modo como os investidores avaliam os intangíveis, ele talvez tivesse sido capaz de ajudar seu presidente a formular as justificativas econômicas do aumento do valor para os acionistas.

A história da recente transformação da Sears, Roebuck sobressai em forte contraste com esse caso e mostra o que as empresas conseguem realizar quando de *fato* alinham RH à estratégia mais ampla da organização.² Depois de debater-se com falta de foco e com prejuízos de bilhões, a Sears, em princípios da década de 1990, reformulou totalmente seu processo de implementação da estratégia. Sob a liderança de Arthur Martinez, uma equipe gerencial sênior incorporou à execução da estratégia toda a gama de vetores de desempenho, desde os indicadores de pessoal até os indicadores financeiros. Depois, articularam uma nova visão inspiradora: para que a Sears seja um lugar cativante para investir, disseram, a empresa primeiro devia transformar-se em um lugar cativante para trabalhar.

Mas a Sears não se limitou a deixar essa visão estratégica na suíte executiva ou a imprimi-la em pequenos cartões para a carteira dos empregados. A empresa realmente *validou* a visão com dados concretos e, então, *concebeu* uma maneira de *gerenciar* a estratégia por meio de um sistema de mensuração que refletia a visão em toda a sua riqueza. Especificamente, a equipe desenvolveu indicadores objetivos para cada uma das três dimensões “cativantes”. Por exemplo, “apoio a ideias e inovações” ajudou a promover a Sears como “lugar agradável para trabalhar”. Do mesmo modo, ao empenhar-se para ser um “lugar divertido para comprar”, a Sears se transformou em “lugar cativante para comprar”.³ A equipe ampliou ainda mais a abordagem, ao desenvolver uma série associada de competências necessárias aos empregados e a identificar objetivos comportamentais para cada um dos “3-Cs” nos vários níveis da organização. Depois, essas competências passaram a ser os alicerces sobre os quais a empresa desenvolveu suas especificações de cargos, critérios de recrutamento e seleção, gerenciamento do desempenho, políticas de remuneração e sistemas de promoção. A Sears até fundou a Universidade Sears, onde ensina os empregados a cultivar as novas competências.

O resultado foi uma expressiva reviravolta financeira que não só deixou clara a influência “estratégica” de RH, como ainda possibilitou sua mensuração direta.

Poucas empresas adotaram métodos tão abrangentes para monitorar a implementação da estratégia, como a Sears. Sem dúvida, os setores de serviços varejistas se caracterizam por uma “linha de visão” clara entre empregados e clientes. Assim, a criação de valor nessas empresas é mais fácil de articular. Mas isso não significa que a proeza não seja possível em outros setores. Os desafios talvez sejam maiores — mas as recompensas também são mais atraentes.

POR QUE RH? POR QUE AGORA?

Refleta sobre o seguinte:

Hoje, na maioria dos setores, é possível comprar no mercado internacional máquinas e equipamentos comparáveis aos das principais empresas globais. O acesso a itens de ativo fixo não mais representa o fator diferenciador; atualmente, a distinção resulta da capacidade de usar esses recursos com eficácia. A empresa que perder todos os seus equipamentos, mas preservar as habilidades e conhecimentos da força de trabalho, retornará aos negócios com razoável rapidez. A empresa que perder sua força de trabalho, mas mantiver seus equipamentos, jamais se recuperará.⁴

Esse trecho mostra a diferença entre capital físico e intelectual — e revela as vantagens exclusivas do último. A experiência da Coca-Cola Company atesta essa realidade. De acordo com o então CFO (principal executivo financeiro) James Chestnut, depois de transferir o grosso de seus ativos tangíveis para seus engarrafadores, o valor de mercado de US\$150 bilhões, da Coca-Cola, decorre principalmente da marca e de seus sistemas gerenciais.⁵

As evidências são inquestionáveis. O potencial estratégico emergente, de RH, gira em torno do papel cada vez mais central dos recursos intangíveis e do capital intelectual na economia da atualidade. O desempenho superior duradouro, no mundo dos negócios, exige que a empresa cultive continuamente sua margem competitiva. Tradicionalmente, esse esforço assumia a forma de barreiras à entrada no nível setorial, de proteção de patentes, e de normas governamentais. Mas as mudanças tecnológicas, a

rapidez das inovações e a desregulamentação eliminaram boa parte dessas barreiras. Como hoje o desempenho superior duradouro exige flexibilidade, inovação e agilidade do mercado, a vantagem competitiva decorre basicamente dos recursos e das capacidades internas de cada organização — inclusive da aptidão de a empresa desenvolver e reter uma força de trabalho capaz e comprometida. Como principal fator capacitante do capital humano, RH desfruta também de condições privilegiadas para alavancar muitos outros intangíveis, tais como fundo de comércio, pesquisa e desenvolvimento e propaganda.

A Tabela 1.1 examina mais de perto as principais diferenças entre ativos tangíveis e intangíveis. Também sugere que a gestão de RH exige habilidades muito diferentes das necessárias aos gestores de ativos tangíveis. Em especial, os benefícios de RH como ativo nem sempre são visíveis — eles vêm a lume apenas quando o papel de RH alinha-se habilmente a outro ativo intangível: o sistema de implementação da estratégia da organização.

OS ATIVOS INTANGÍVEIS GERAM BENEFÍCIOS TANGÍVEIS

A importância crescente dos recursos organizacionais e dos ativos intangíveis é muito mais do que mera especulação acadêmica. As tendências dos

Tabela 1.1 Ativos tangíveis versus intangíveis

Ativos Tangíveis	Ativos Intangíveis
Prontamente visíveis	Invisíveis
Rigorosamente quantificáveis	Díficeis de quantificar
Parte do balanço patrimonial	Não monitorados pela contabilidade
Investimentos produzem retornos conhecidos	Avaliação com base em pressupostos
Facilmente duplicáveis	Não suscetíveis a compra ou imitação
Depreciam-se com o uso	Valoriza-se com o uso inteligente
Aplicações finitas	Têm múltiplas aplicações sem redução de valor
Mais bem gerenciados com a mentalidade da “escassez”	Mais bem gerenciados com a mentalidade da “abundância”
Mais bem alavancados por meio do controle	Mais bem alavancados por meio do alinhamento
Acumuláveis e armazenáveis	Dinâmicos, curta permanência na prateleira quando fora de uso

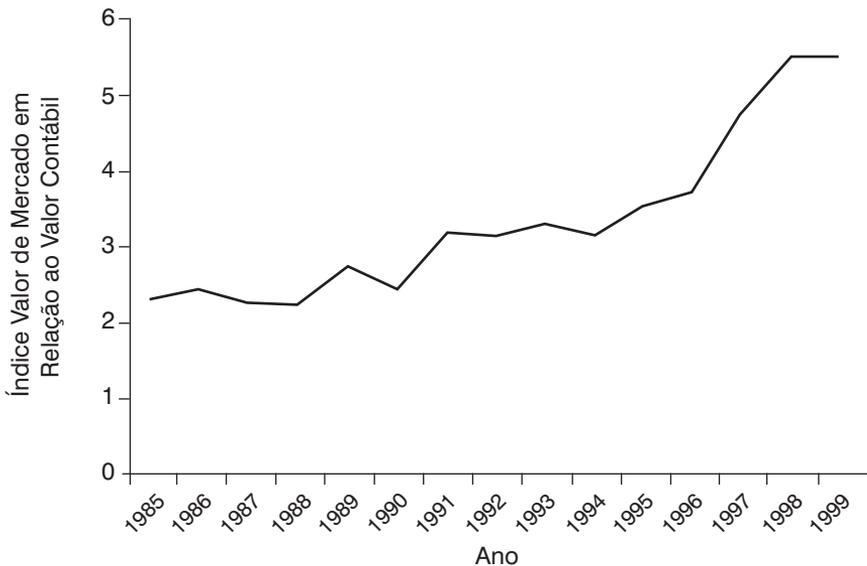
Fonte: Hubert Saint-Onge, Apresentação na Conference Board, Boston, MA, 17 de outubro de 1996, reproduzido com permissão.

mercados de ações nos Estados Unidos também refletem essa mudança. Especificamente, os preços das ações vêm mostrando aumento constante do índice entre o valor de *mercado* (ou seja, a avaliação do empreendimento pelos acionistas) e o valor *contábil* (ou seja, o investimento inicial dos acionistas) das empresas. Esse índice mais do que dobrou, só nos últimos dez anos (ver Figura 1.1). Embora amplo, o fenômeno é sobretudo notável nas empresas que dependem intensamente de capital intelectual como fonte de vantagem competitiva. Algumas dessas empresas inventaram modelos de negócios inteiramente novos, baseados principalmente em ativos intangíveis. Por exemplo, a Dell e a Amazon.com, que essencialmente lidam com *commodities*, auferiram ganhos extraordinários em valor para os acionistas por meio de seus sistemas gerenciais.

Além disso, muitos analistas financeiros hoje incluem os intangíveis em seus modelos de avaliação. Pesquisa recente entre analistas financeiros e gerentes de carteiras revela que, para a média dos analistas, 35% de suas decisões de investimento são determinadas por informações não financeiras (ver Tabela 1.2).

Esses resultados são impressionantes por várias razões. Primeiro, observe que pelo menos sete desses intangíveis são afetados por sistemas

Figura 1.1 Valor de mercado em relação ao valor contábil do S&P 500



de RH direta ou indiretamente orientados para a estratégia. Segundo, veja que o intangível mais importante citado pelos analistas financeiros é a capacidade de implementar a estratégia. Essa descoberta é compatível com um dos temas básicos de nosso livro, ou seja, que a capacidade de executar a estratégia pode ser mais importante do que a estratégia em si. De fato, uma analogia muito comum compara a diferença entre conteúdo e implementação da estratégia com a diferença entre estilos num jogo de pôquer. A primeira enfatiza o jogo em si; a outra, a maneira de jogar.

No entanto, apesar da alta classificação da implementação da estratégia no quadro, os analistas financeiros geralmente se frustram em seus esforços para obter informações sobre essa forma de competência organizacional. Não raro recorrem a fontes não convencionais como contatos pessoais na empresa ou no setor, contatos com clientes e rumores. Assim, as organizações que *de fato* interligam mensuração do desempenho do negócio com implementação da estratégia estão mais bem posicionadas para se comunicar com os analistas e, assim, influenciar suas percepções do mercado. Ao alinhar a arquitetura de RH com a estratégia geral da empresa, os profissionais de RH podem desempenhar um papel crítico na formação dessas percepções.

Também os gerentes frustram-se com a qualidade das informações não financeiras recebidas. Ao longo de várias categorias de dados referentes a finanças, operações, clientes e empregados, J. Low e T. Siesfield, autores do estudo de classificação das variáveis não financeiras, perguntaram a gerentes seniores o quanto consideravam valiosas essas informações e se

Tabela 1.2 Dez principais variáveis não-financeiras consideradas pelos analistas financeiros

Variável	Classificação
Execução da estratégia corporativa	1
Credibilidade da gerência	2
Qualidade da estratégia corporativa	3
Inovação	4
Capacidade de atrair e reter pessoal talentoso	5
Participação no mercado	6
Habilidade gerencial	7
Alinhamento da remuneração com os interesses dos acionistas	8
Liderança em pesquisa	9
Qualidade dos principais processos internos	10

Fonte: J. Low e T. Siesfield, *Measures That Matter* (Boston: Ernst & Young, 1998).

estariam dispostos a apostar o próprio cargo quanto à qualidade dessas informações em suas próprias empresas. Como era de esperar, os gerentes atribuíram grande valor aos dados financeiros, e também manifestaram alto grau de confiança nas informações financeiras das próprias empresas. Também valorizaram as informações referentes ao capital humano. No entanto, deram às respectivas empresas notas extremamente baixas quanto à qualidade dos dados referentes a pessoal. A discrepância entre a qualidade almejada e a efetiva dessas informações foi superior a 50 pontos percentuais — substancialmente maior do que a diferença encontrada em qualquer outra categoria do estudo.

ANÁLISE MAIS MINUCIOSA DOS INTANGÍVEIS: O DESAFIO DA MENSURAÇÃO

A GTE (agora parte da Verizon) tem sido líder nas iniciativas para desenvolver indicadores de ativos intangíveis, tais como o capital humano. A empresa reconheceu tanto as limitações dos indicadores contábeis tradicionais, quanto o potencial representado por sistemas de mensuração do desempenho mais “equilibrados”. De acordo com Lawrence R. Whitman, CFO substituto na GTE:

A vinculação direta entre capital humano e resultados financeiros da empresa não é imediatamente evidente nas práticas contábeis tradicionais. Neste exato momento, estamos apenas começando a compreender o potencial dessa ferramenta, mas o importante mesmo é o processo de mensuração... Quando formos capazes de medir os ativos intangíveis com mais exatidão, acho que os investidores e os profissionais de finanças começarão a encarar os critérios de mensuração do capital humano como outro indicador do valor da empresa.⁶

Sem dúvida, as pessoas de negócios em geral reconhecem a importância dos intangíveis nos mercados de hoje. No entanto, o gerenciamento desses intangíveis é tarefa desafiadora por vários motivos. Para começar, os sistemas contábeis hoje em uso evoluíram numa época em que o capital tangível, tanto financeiro quanto físico, constituía a principal fonte de lucros. Nessa época, as organizações que tinham mais acesso a financiamentos e equipamentos desfrutavam de enorme vantagem competitiva. Com a ênfase da atual economia no conhecimento e nos ativos intangíveis,

os sistemas contábeis tradicionais realmente criam perigosas distorções nas informações. Apenas como exemplo, os atuais métodos contábeis encorajam a visão de curto prazo em relação ao gerenciamento de intangíveis. Por quê? Porque os gastos nessas áreas são tratados como despesas e não como investimentos em ativos. Em contraste, os investimentos em edifícios e equipamentos são capitalizados e depreciados durante sua vida útil. Reflita sobre o caso de um gerente sênior que se defronta com a decisão de investir US\$10 milhões em ativo fixo ou US\$10 milhões em pessoal. Em termos práticos, quando a empresa investe US\$10 milhões em um edifício ou em outro item de ativo fixo, o investimento é depreciado ao longo do tempo, com a gradual redução dos lucros durante um período de vinte ou trinta anos. Por sua vez, um investimento de US\$10 milhões em pessoal é totalmente lançado em despesa de uma só vez (reduzindo, portanto, os lucros em US\$10 milhões de uma só tacada), durante o exercício social em curso. Para os gerentes cuja remuneração está vinculada aos lucros do ano, como ocorre em muitos casos, a melhor opção de investimento é óbvia.

Em consequência, as empresas sob pressão financeira tendem a investir no capital físico às expensas do capital humano — ainda que este último seja bem capaz de gerar mais valor. Esse tipo de distorção pode levar a decisões inadequadas: por exemplo, deflagrar uma onda de demissões de pessoal exclusivamente para gerar “economias de custo” de curto prazo. As pesquisas já demonstraram repetidamente que, depois dos desligamentos em massa, o mercado talvez até reaja, de início, com um salto no preço das ações. No entanto, com frequência, os investidores acabam perdendo todos esses ganhos, e às vezes até mais.⁷ Esse padrão não surpreende, considerando que o pessoal é fonte crucial de vantagem competitiva, em vez de luxo dispendioso a ser minimizado.

A conclusão final é a seguinte: se os atuais métodos contábeis são incapazes de oferecer aos profissionais de RH as ferramentas de mensuração necessárias, eles terão de desenvolver seus próprios meios de demonstrar sua contribuição para o desempenho da empresa. O primeiro passo é descartar a mentalidade contábil segundo a qual RH é basicamente um centro de custos em que a minimização de custos é o principal objetivo e indicador de sucesso. Ao mesmo tempo, os gerentes de RH devem agarrar a rara oportunidade que lhes é oferecida por este período de transição. Os investidores já deixaram claro que valorizam os ativos intangíveis. Cabe a RH desenvolver um novo sistema de mensuração que crie real valor

para a empresa e assegure a recursos humanos um lugar legítimo como parceiro estratégico.

A ARQUITETURA DE RH COMO ATIVO ESTRATÉGICO

Se o foco da estratégia corporativa é criar vantagem competitiva sustentável, o da estratégia de RH é igualmente nítido. Consiste em maximizar a contribuição da área para o mesmo objetivo, de modo a gerar valor para os acionistas. O fundamento do papel estratégico de RH são as três dimensões da “cadeia de valor” representadas pela arquitetura de RH: a função, o sistema e o comportamento dos empregados. A reflexão a respeito da influência de RH sobre o desempenho da empresa exige que se concentre a atenção em vários níveis da análise. Utilizamos a expressão “arquitetura de RH” para descrever, de maneira ampla, o todo que se estende desde os profissionais na função de RH até os sistemas de políticas e práticas de RH, passando pelas competências, motivações e comportamentos dos empregados da empresa.⁸ (Ver Figura 1.2.)

A Função de RH

O fundamento da estratégia de RH criadora de valor, é uma infraestrutura gerencial que compreenda e seja capaz de implementar a estratégia da empresa. Normalmente, os profissionais na função de RH deveriam liderar esse esforço. Isso implica afastar-se da tradicional orientação funcional de muitos gerentes de RH e compreender, de maneira mais ampla, o papel estratégico que a área de RH deve desempenhar na empresa. Por exemplo, Mark Huselid, Susan Jackson e Randall Schuler observam que a eficácia da gestão de recursos humanos (GRH) tem duas dimensões essenciais. A primeira, *GRH técnica*, inclui a prestação dos serviços básicos de RH, como recrutamento, remuneração e benefícios. A segunda, *GRH estratégica*, envolve a prestação desses serviços de maneira que respalde diretamente a implementação da estratégia.

Huselid e seus colegas descobriram que a maioria dos gerentes de RH era muito eficiente na execução das atividades tradicionais ou técnicas de GRH, mas muito menos capaz no fornecimento dos recursos estratégicos de GRH. Numa amostra de quase trezentas empresas de grande porte, o nível médio de proficiência técnica de GRH foi 35% mais alto do que na

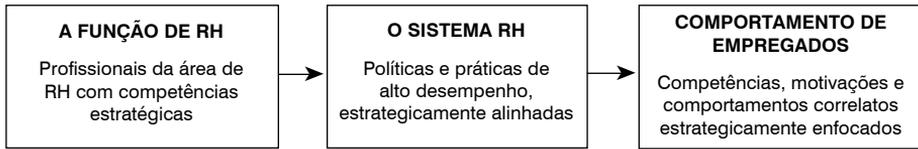
dimensão estratégica. Os gerentes de RH se mostraram especialmente limitados quanto à sua capacidade de traduzir a estratégia e os objetivos operacionais da empresa em metas factíveis de RH e de, em seguida, implementar essas metas. Contudo, foi exatamente essa capacidade de inserir RH dentro do sistema mais amplo de implementação da estratégia que se revelou capaz de exercer influência mais importante sobre o desempenho financeiro da organização. A afirmação é verdadeira para o desempenho em termos de vendas por empregado, geração de caixa por empregado, ou valor de mercado por empregado. Os autores concluem que a maioria das empresas já demonstra níveis aceitáveis de competência e eficácia em GRH técnica, observando que as habilidades tradicionais de RH não perderam valor, mas simplesmente não são mais adequadas para satisfazer às demandas estratégicas mais amplas que recaem sobre a função de RH.⁹ As competências a serem desenvolvidas pelos gerentes de RH — e aquelas com maior impacto sobre o desempenho da empresa — são competências de GRH de natureza estratégica e relacionadas com os negócios.

O Sistema de RH

O sistema de RH é o fator crítico da influência estratégica da área de recursos humanos. O modelo defendido neste livro, para o sistema de RH, é o que chamamos de High-Performance Work System — HPWS (Sistema de Trabalho de Alto Desempenho). No HPWS, cada elemento do sistema de RH destina-se a maximizar a qualidade geral do capital humano em toda a organização. Para construir e manter um estoque de capital humano talentoso, o HPWS faz o seguinte:

- vincula suas decisões de seleção e promoção a modelos de competência validados
- desenvolve estratégias que ofereçam apoio oportuno e eficaz às habilidades necessárias à implementação da estratégia da empresa, e
- promulga políticas gerenciais referentes a desempenho e remuneração que atraiam, retenham e motivem empregados de alto desempenho.

Os itens dessa lista talvez pareçam óbvios. Contudo, eles são passos vitais para a melhoria da qualidade do processo decisório em toda a organização — algo que faz bastante sentido em termos de negócios, à me-

Figura 1.2 Arquitetura estratégica de RH

didada que os modelos gerenciais tradicionais de comando e controle cada vez mais saem de moda. Em síntese, para que RH crie valor, a empresa precisa estruturar cada elemento de seu sistema de RH de maneira que, implacavelmente, enfatize, respalde e reforce uma força de trabalho de alto desempenho.

Mas adotar um foco de alto desempenho para cada uma das políticas e práticas de RH não é o suficiente. Usamos aqui o termo *sistema* intencionalmente. O pensamento sistêmico enfatiza as *inter-relações* dos componentes do sistema de RH entre si e o vínculo entre RH e o sistema mais amplo de implementação da estratégia. São essas conexões entre os componentes do sistema — não qualquer componente individual em si — que torna o sistema maior do que a soma das partes (ver o quadro “As Leis do Pensamento Sistêmico”).

Nossa descrição do HPWS levanta uma questão óbvia: quais, exatamente, são as políticas e práticas específicas que induzem ao alto desempenho?

AS LEIS DO PENSAMENTO SISTÊMICO

O pensamento sistêmico é competência básica em diversos passos de nosso modelo, pois algumas dessas iniciativas exigem compreensão do que acontece na interseção de vários sistemas. Embora a abordagem abrangente do pensamento sistêmico vá bem além do escopo deste livro, gostaríamos de rever várias “leis do pensamento sistêmico” aplicáveis ao caso, descritas pelo teórico em gestão de negócios, Peter M. Senge.*

Os *Problemas de Hoje Decorrem das “Soluções” de Ontem*. Os gerentes de RH atuam dentro de um sistema organizacional mais amplo, assim como dentro do sistema de RH. Os problemas “resolvidos” em determinada parte do negócio muitas vezes afloram como novo problema em algum outro lugar da organização. Por exemplo, os altos executivos enfrentam pressões crescentes dos investidores para impulsionar os lucros. E, assim, eles cortam