



Disponível em
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Curitiba, v. 13, n. 1,
p. 167-168, Jan./Mar. 2009



Resenhas Bibliográficas:

COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL - O QUE HÁ ALÉM DO *BALANCED SCORCARD*.

Bruno Henrique Rocha Fernandes. São Paulo: Saraiva, 2006. 139 p. ISBN: 8502056026.

Por Rosemeri Rosalin Paulin (UP) e Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov (UP)

Este livro nasce da tese de doutorado defendida pelo autor, no Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA-USP. Nele o autor faz uma revisão teórico-crítica dos modelos existentes de avaliação de desempenho, propondo um novo modelo que contempla as competências organizacionais e humanas e o alinhamento de sistemas de mensuração de desempenho aos objetivos organizacionais. Ponto forte do livro é que, além da reflexão teórica, o autor examina estudos empíricos e intervenções de consultoria do próprio autor. Além de profundo conhecimento acadêmico, o autor revela cunho altamente prático.

O autor preocupa-se com duas questões: investigar o que garante um desempenho superior de uma organização a longo prazo e qual é o estado da arte nas investigações sobre como o investimento em pessoas se converte em desempenho organizacional. Conceitua o que é desempenho organizacional e como avaliá-lo; parte das pessoas e chega ao desempenho, passando pelo conceito de competências, que entende tanto no nível organizacional como individual. Demonstra como a competência humana somada a outros recursos e, bem coordenada, se converte em competência organizacional e se manifesta sob a forma de um desempenho sustentável a médio e longo prazo. Demonstra como organizações com origem semelhante, atuando no mesmo setor e mercado, apresentam performances distintas em face da maneira pela qual coordenam recursos.

O autor assume os princípios da VBR (Visão Baseada em Recurso), associando a noção de competência organizacional à idéia de recursos; defende a idéia de que a competência dos indivíduos constitui um dos recursos, além de instância coordenadora de recursos, admitindo que desempenho ou performance empresarial é conceito multidimensional, ou seja, deve ser avaliado não apenas por resultados financeiros. Defende a seguir que: 1) o desempenho superior de uma organização a longo prazo está fundamentado em características especiais, tratadas no livro como competências organizacionais; 2) as competências organizacionais constroem-se a partir de uma série de recursos articulados, dentre os quais as competências humanas constituem elemento essencial; e 3) o modo pelo qual as pessoas são geridas alimenta o processo de formação de competência em uma organização.

No primeiro capítulo, o autor aprofunda o conceito de desempenho empresarial, examinando: a relação entre desempenho e estratégia, a gênese do desempenho, alternativas para se mensurar o desempenho; criação de sistemas de mensuração do desempenho com fins de previsão. Faz uma retrospectiva histórica do tema, facilitando a compreensão do leitor que se inicia no assunto. Apresenta alguns modelos para avaliação de performance como *Tableau de Bord*, o Modelo de Brown, o Prisma de Performance e o *Balanced Scorecard*, além de alguns dos indicadores mais importantes. Finaliza, demonstrando o uso da mensuração de *performance* para efeitos de prever o desempenho da organização.

No segundo capítulo, o autor chega às raízes do desempenho organizacional. Relaciona o conceito de competências organizacionais com idéias contemporâneas, como capital intelectual e *balanced scorecard* – em particular, a sua “perspectiva de aprendizagem e crescimento”; examina o vínculo entre competências organizacionais e recursos. Finaliza contextualizando noções importantes, como VBR, de *core competence* (fatores-chave de sucesso), que qualificam como competências essenciais.

No terceiro capítulo, o autor enfoca as competências humanas, estudando o conceito de competência individual e o papel da gestão de pessoas e sua potenciação. São citados exemplos, como o modelo de Dutra, para a gestão integrada das competências humanas em vista da formação de competências organizacionais. O leitor entenderá por que a competência individual pode ser encarada como recurso constitutivo da competência organizacional.

No quarto capítulo, o autor traz uma série de pesquisas empíricas e projetos de intervenção organizacionais que rastreiam o caminho que parte das competências para chegar ao desempenho. Divide esses estudos em três categorias: os que associam práticas de gestão de pessoas à *performance*; os que relacionam recursos como satisfação, capital intelectual, entre outros, à *performance*; e os estudos desenvolvidos dentro dos trabalhos do *balanced scorecard*. Um dos pontos altos é o quadro, em que o autor utilizou as perspectivas do *balanced* para classificar as dimensões da *performance* em diversos estudos.

No quinto capítulo é apresentada uma metodologia de intervenção, que objetiva alinhar estratégias, competências organizacionais e humanas, recursos e desempenho organizacional e um sistema de mensuração do desempenho, que sintoniza as ações em todas essas áreas; e que, a medida que vai sendo implantada, ela pode vir a ser aperfeiçoada com a prática. No sexto capítulo a utilidade prática do modelo é demonstrada; o autor aplica o modelo de integração de competências e desempenho a uma empresa; apresenta ferramentas e procedimentos.

É a união da teoria com a prática que facilita a leitura desse livro; é importante para aquele que deseja uma síntese crítica e atualizada do tema, bem como para o iniciante. Destaca-se ainda linguagem clara e objetiva, própria do autor, a qual dá ao livro uma leveza nem sempre presente na comunidade científica.