

## **ABORDAGEM BECKER-HUSELID AO CÁLCULO DO VALOR ECONÔMICO DO ALTO E BAIO DESEMPENHO NO CARGO**

Durante muitos anos, os acadêmicos desenvolveram metodologias para determinar os benefícios econômicos do bom e do mau desempenho dos empregados em certa função. Por exemplo, os estudiosos da análise de utilidade se empenharam para determinar o benefício do uso de teses de seleção mais eficazes (válidos) sobre o desempenho dos empregados.

A conclusão geral dessa linha de pesquisa é que os empregados consideram de alto desempenho (ou seja, os do octogésimo quarto percentil, ou um desvio-padrão acima da média) exercem de 40% a 80% maior impacto sobre o desempenho da empresa do que os empregados médios (ou seja, os situados no quinquagésimo percentil). As implicações daí decorrentes é que os altos níveis de desempenho produzem conseqüências econômicas mais significativas do que suponha de início.

Embora esses resultados se baseiem em estudos que incluem muitas empresas, também é possível desenvolver estimativas sobre o impacto econômico do desempenho dos empregados dentro de uma empresa. Em 1992, Becker e Huselid conceberam um método para o desenvolvimento dessas estimativas. Numa amostra de 117 empresas de produtos de varejo domésticos, Becker e Huselid utilizaram dados coletados em regularidade para apurar que o pessoal de vendas de alto desempenho apresentava performance econômica de 74% a 100% superior à dos empregados de desempenho médio.

Esse método pode ser usado quando se dispõe de dados financeiros segregados por divisões, unidades ou equipe de trabalho. Por exemplo, nos departamentos em ambientes de varejo, nas células ou equipes em áreas de fabricação, ou nas funções de vendas, geralmente é possível apurar as vendas os lucros por unidades específicas. Também precisa-se de dados que descrevam o desempenho de cada um dos empregados, assim como quaisquer variáveis de controle relevantes, tais como educação e experiência dos indivíduos. O ideal seria que tais dados pudessem ser coletados continuamente. Após a coleta de dados, utilizam-se análises de regressão múltipla para determinar o impacto da variável independente (desempenho dos empregados) sobre a variável dependente (vendas os lucros).

Tais análises podem ser muitos úteis na determinação das categorias de empregados que criam mais valor para organização, o que então ajudaria a direcionar o foco das iniciativas de intervenção organizacional da empresa.