

# NA SENDA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DOS RECURSOS HUMANOS? UMA VISÃO DOS GESTORES DE PESSOAS À LUZ DA PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E DO CRESCIMENTO DO BSC

Ana Carolina Kruta de A. Bispo UFPG [kruta@terra.com.br](mailto:kruta@terra.com.br)  
Suzanne Érica N. Correia UFPG [Suzanne.enc@gmail.com](mailto:Suzanne.enc@gmail.com)  
Alice Dantas de Medeiros FACEX [aliceprofessora@gmail.com](mailto:aliceprofessora@gmail.com)

## RESUMO

Deixando de lado o fenômeno “moda”, a noção de gestão estratégica de recursos humanos quer ultrapassar o conjunto das outras concepções reducionistas da função social: a Administração de Pessoal e a Administração de Recursos Humanos. Todavia, se esta já é uma realidade para algumas empresas, sabe-se que para a grande maioria ainda não o é. Assim, este estudo analisa se a função de recursos humanos está ligada à estratégia organizacional, tomando por base a perspectiva do aprendizado e crescimento do Balanced Scorecard (BSC). Os dados deste estudo foram coletados por meio de um questionário aplicado com os alunos do curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas de uma IES de caráter privado na cidade de Natal. Para tanto, optou-se por realizar um survey, o que configura uma pesquisa quantitativa descritiva. Após coleta e análise dos dados, pôde-se emitir conclusões nos seguintes termos: embora, os gestores de recursos humanos, busquem qualificação profissional, e a maioria conheça a ferramenta BSC, a função de RH não está atrelada à estratégia organizacional, principalmente porque as empresas não demonstraram abertura para o incremento de novas práticas.

Palavras-chave: Balanced Scorecard. Recursos Humanos. Gestão Estratégica.

## 1 INTRODUÇÃO

A preocupação com a estratégia tem ocupado um espaço cada vez maior nas discussões empresariais, nos debates acadêmicos e não menos na literatura sobre administração. Esse fato está relacionado diretamente com o acirramento da competição num mundo globalizado, onde a inovação tecnológica e o conhecimento se fazem presentes.

Na administração estratégica, as áreas da empresa devem buscar a eficácia da organização como um todo e, para que isso aconteça, é necessário que a estratégia esteja presente em todos os seus setores e não apenas na administração central ou em áreas operacionais, e estar, principalmente, na função de Recursos Humanos. Isso porque, uma vez estabelecidos os objetivos e estratégias organizacionais, o papel da área de Recursos Humanos (RH) é fundamental para a implantação do que foi planejado por meio da definição de políticas convergentes de gestão de pessoas e da orientação, suporte e controle do cumprimento dessas políticas, cuja operacionalização, passa a ser atribuição de cada célula ou setor organizacional.

A gestão de recursos humanos diz respeito a um conjunto de políticas, sistemas, metodologias e práticas utilizadas pelas organizações para planejar, organizar, executar, coordenar e controlar as atividades de seleção, desenvolvimento, utilização, manutenção, avaliação e controle das pessoas que compõem sua força de trabalho.

Entretanto, identificar como as organizações elaboram e fazem das políticas e práticas de gestão recursos humanos, parece ser mais importante do que localizar, sob uma perspectiva temporal, as características de cada abordagem desta função.

Para trabalhar com uma visão estratégica, os gestores de recursos humanos devem compreender a estratégia da empresa; ou seja, seus planos para desenvolver e sustentar uma posição vantajosa no mercado. Assim, deve-se:, conforme afirma Becker et. al.(2001, p.17) “Evoluir de uma perspectiva “de baixo para cima” enfatizando a conformidade e as funções de pessoal tradicionais, para uma perspectiva “de cima para baixo” enfatizando a implementação da estratégia”.

Diversas técnicas de gestão têm sido desenvolvidas como ferramentas de apoio ao estabelecimento de maiores possibilidades de sucesso das empresas, de uma maneira que gere resultados financeiros para seus acionistas, bem como produtos somados com resultados sociais e ambientais para sua comunidade.

Para o desenvolvimento de indicadores estratégicos, o BSC – Balanced Scorecard - aparece como uma opção inovadora no contexto empresarial, oferecendo os instrumentos necessários para alcançar o sucesso das tomadas de decisões estratégicas associados a um modelo de acompanhamento que possibilite monitorar e corrigir os eventuais desvios que possam desalinhar o desempenho estratégico.

Segundo Campos (1998), uma organização só deverá ser considerada no caminho do sucesso, se os quatro conjuntos de indicadores (financeiro, de cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento) estiverem devidamente “balanceados”, ou seja, aplicados com graus de importância relativa, porém, equitativa, de forma a possibilitar um desenvolvimento real e equilibrado. A estratégia e a visão são os focos do sistema de gestão para o Balanced Scorecard.

Cada uma destas perspectivas busca um referencial relevante para uma forma de ampliar o desenvolvimento da estratégia na organização. Este caminho escolhido para implementar o BSC é amparado pela visão sistêmica, a qual indica que tudo está interligado em uma teia de relações, conectando a empresa ao meio ambiente no qual está inserida.

A inter-relação entre as perspectivas não é determinada de forma aleatória, mas sim com base em relações de causa e efeito. A perspectiva financeira preocupa-se com a criação de valor para os acionistas, na perspectiva dos clientes o valor percebido por estes será utilizado como suporte em busca de sua satisfação, retenção e captação, com vistas na participação de mercado. Na perspectiva dos processos internos, a proposição de valor é traduzida por uma cadeia de atividades internas que a torna acessível por meio de produtos, serviços e conhecimento. Por fim, a perspectiva do aprendizado e crescimento, dando sustentação ao conjunto, proporcionando a identificação dos ativos intangíveis necessários ao exercício pleno das atividades organizacionais e das relações com os consumidores.

O fundamento de qualquer balanceamento é embasado pela perspectiva do aprendizado e crescimento, que define as competências e habilidades essenciais, as tecnologias e a cultura organizacional necessárias para suportar a estratégia de negócios. Esses objetivos permitem que a empresa alinhe os recursos humanos e a tecnologia da informação com a estratégia da empresa. Por isso, este artigo buscou analisar se a função de recursos humanos está atrelada a estratégia organizacional, tomando por base a perspectiva do aprendizado e crescimento do Balanced Scorecard.

## **2 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

As empresas atualmente estão reinventando novas formas de gerenciamento de seus negócios, flexibilizando suas estruturas, revendo velhos padrões e adequando-os às necessidades exigidas tanto pelo ambiente externo quanto interno. O estabelecimento de estratégias que garantam a viabilização de projetos é uma premissa básica para a eficácia organizacional, neste sentido, o setor de Recursos Humanos (RH), que tinha como preocupação básica apenas o desenvolvimento de atividades ligadas à rotina das organizações consegue elevar-se ao *status* de administração estratégica de Recursos Humanos. Determina-

se assim, um panorama que permite visualizar a posição dos Recursos Humanos dentro da estratégia empresarial.

As estratégias são ferramentas chaves para uma empresa se manter competitiva em seu mercado. Elas são responsáveis por gerar lucros, crescimento e ainda são garantia da sobrevivência organizacional. Para a estratégia funcionar é necessário o alinhamento de toda a organização para o alcance dos objetivos e ninguém melhor do que o setor de RH, que é o responsável por alinhar toda organização aos objetivos através de uma arquitetura apropriada, para exercer este papel.

Por muito tempo excluída da política geral da empresa, a administração de recursos humanos adquiriu sua posição de nobreza (ao menos nos discursos) nos anos 80. Em alguns casos, talvez pelo modismo, em outros, pela vontade do dirigente, a administração de pessoal se elevou progressivamente, chegando até ao *status* de administração estratégica de recursos humanos. Fala-se hoje de “sistema de gestão de recursos humanos”, para indicar a evolução histórica dessa função, tal como ocorreu com as empresas, com o direito social, com as políticas sociais e, mais amplamente, com o movimento das ideias na sociedade.

No entanto, o órgão de RH ainda tem muito para evoluir, pois se encontra ainda um número bastante reduzido de organizações em que este setor desenvolve papel estratégico. Infelizmente, para a grande maioria, as funções de RH ainda continuam limitadas ao recrutamento, treinamento e remuneração de pessoas, mostrando resistência a todas as tendências da administração moderna, ficando assim, muito longe de atender as necessidades dos novos sistemas de gestão por competências e de formação e desenvolvimento de equipes. Com isso deixando de lado a utilização de instrumentos capazes de medir o desempenho do setor de RH e sua real contribuição para os resultados e metas da empresa.

Segundo Ulrich (2000), o setor de RH está limitado a funções burocráticas de avaliação de desempenho e organização de papelada, desta forma, deixando de atuar como realmente deveria, ou seja, para alcançar a excelência organizacional.

Por outro lado, organizações que atuam em ambiente altamente competitivo, de grandes mudanças tecno-econômicas, de concorrência internacional, que vivenciam e dependem muitas vezes das evoluções sócio-políticas, bem como, buscam o melhoramento da imagem da empresa, além de outros elementos, modificaram profundamente a administração de recursos humanos e o perfil de seus gestores, pois, já perceberam que a melhoria contínua dos processos, a aquisição de tecnologias de última geração, o uso da reengenharia, do downsizing, do benchmarking, dentre outras ferramentas, não são mais suficientes para que elas se mantenham no mercado, pois tudo isso, se trata apenas de eficiência operacional e o que vai diferenciá-las é a estratégia adotada, e é claro, os investimentos necessários para se conseguir estratégias capazes de alavancar a economia das organizações.

Diante deste contexto, mudanças culturais e novas práticas se fizeram necessárias. Duas dimensões se impõem progressivamente:

1 – A visão da função Pessoal como é vista hoje, indica a necessidade de se levar em consideração os grupos humanos que formam a empresa e que são frequentemente ignorados pelos seus responsáveis. A atenção dada ao fator humano tornou-se essencial, pois, compreende-se que a eficácia organizacional depende principalmente dos indivíduos e não somente da qualidade do serviço e da organização do trabalho. Neste sentido, “torna-se cada vez mais imperativo os cuidados com o indivíduo, pois ele é a base de todas as renovações e práticas que se queira implantar” (THEVENET, 1994, p.62).

2 – Participação na elaboração (ou formulação) e na implantação da estratégia empresarial ao lado de outras grandes funções: técnica, financeira e econômica. O reconhecimento da importância do social na batalha pela competitividade, constitui uma chance histórica para a função pessoal que se confirma cada vez mais como uma das grandes funções estratégicas da

empresa, ao lado de outras funções maiores como finanças ou marketing (BESSEYRE DOS HORTS,1988).

Defender a ideia de que a função pessoal tem um papel essencial a interpretar na estratégia da empresa, não é suficiente para considerá-la como uma função estratégica. É necessário, no entanto, que ela adote nas suas práticas, um procedimento estratégico que inclua desde um diagnóstico, até o controle, assegurando a coerência global do sistema de administração de recursos humanos. Isso implica que a função deva ser capaz de planejar e implantar ações, coerentes entre elas, e claro, de controlar seus resultados. Essas ações correspondem às missões de aquisição, de estimulação e de desenvolvimento de competências.

A corrida pela qualidade e produtividade levou as empresas a compreender ainda mais a importância dos recursos humanos para o alcance de seus objetivos e, conseqüentemente para o seu desenvolvimento. Por isso, elas tendem a ampliar cada vez mais a área de atuação desses recursos na empresa: de um nível micro-organizacional – visto apenas como meio de melhorar a produtividade aparente do trabalho, para um nível estratégico, conhecendo os rumos e os planos da organização, atuando nas decisões que orientam as atividades e a configuração da empresa.

É nesse sentido que as empresas buscam cada vez mais a observância de estratégias de recursos humanos aliadas a sua estratégia global. Os recursos humanos constituem o recurso estratégico por excelência, pois de seu desempenho depende, em grande parte, o desempenho organizacional. Nesse momento, quando a sociedade brasileira toma consciência das intensas mudanças que ocorrem nos sistemas sócio-econômico e político-cultural, deve-se “identificar quais as grandes tendências de mudanças no sistema de gestão de recursos humanos e nas relações de trabalho que contribuirão para o aumento da capacidade competitiva das empresas nacionais” (ALBUQUERQUE, 1999, p.216).

Os recursos humanos devem, portanto, fazer parte da estratégia da organização como um todo, buscando inovação, levando em conta a dinâmica da modernidade, a aceleração das descobertas científicas e tecnológicas e a veloz obsolescência do conhecimento e da informação. Por outro lado, as organizações buscam a sobrevivência e a perpetuação, aspectos diretamente ligados ao potencial e ao desempenho humano na condução de estratégias e operações, no estabelecimento de relações oportunas e legítimas, na regeneração de competências e capacidades, na mobilização de recursos e na aprendizagem contínua.

Assim, devem existir maneiras e formas confiáveis de se avaliar o potencial e o desempenho das pessoas, assim como o da organização, não para coagir, mas para melhor identificar como desenvolver e renovar.

Nesse contexto, o Balanced Scorecard surge como uma ferramenta organizacional que pode ser utilizada para embasar importantes processos gerenciais: estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento, feedback e aprendizado estratégicos. Esta ferramenta traduz a missão e a estratégia da organização em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos, voltados para acionistas e clientes, e medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento.

### **3 O BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA**

O Balanced Scorecard (BSC), idealizado por Robert Kaplan e David Norton (1997), é um sistema de gestão baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, traduzindo a missão e estratégia em objetivos e medidas organizadas nas perspectivas financeiras, cliente, processos internos, aprendizado e crescimento.

De um modo geral, o BSC pode ser conceituado como: “Um sistema gerencial capaz de canalizar as energias, habilidades e os conhecimentos específicos de indivíduos dos mais

diversos setores da organização em busca da realização de metas estratégicas de longo prazo”. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 25)

Por meio de uma pesquisa feita com diversas empresas, Kaplan e Norton (1997), com o objetivo de buscar soluções para a mensuração e medição de desempenho, observam que gestões baseadas somente em indicadores financeiros prejudicam a capacidade das organizações de serem flexíveis e de criarem valor econômico para o futuro. Defendem que, na era da competição baseada no conhecimento, a capacidade das organizações de desenvolver, fomentar e mobilizar ativos intangíveis é fator crítico de sucesso. Contudo, os indicadores financeiros mostravam-se incapazes de refletir as atividades criadoras de valor relacionadas aos ativos intangíveis da organização como: as habilidades, as competências e a motivação dos empregados; os bancos de dados e as tecnologias de informação; os processos operacionais eficientes e sensíveis; a inovação dos produtos e serviços; os relacionamentos com os clientes; a fidelidade desses e a imagem da organização nas esferas política, regulamentar e social.

Segundo Kaplan e Norton (1997), os ativos intangíveis permitem que uma empresa desenvolva relacionamentos que conservem a fidelidade dos clientes existentes e permitam que novos segmentos de clientes e áreas de mercado sejam atendidos com eficiência e eficácia; lance produtos e serviços inovadores desejados por seus clientes-alvo; produza bens e serviços customizados de alta qualidade a preços baixos e com ciclos de produção mais curtos; mobilize as habilidades e a motivação dos funcionários para a melhoria contínua de processos; e utilize a tecnologia da informação, bancos de dados e sistemas.

### 3.1 AS PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD

O BSC é estruturado a partir de um balanceamento entre diferentes pontos de vista da observação da implementação de uma estratégia. Esta abordagem usa o princípio de analisar os problemas com uma visão multidimensional, a partir de diferentes ângulos ou perspectivas.

As perspectivas do BSC são divididas em perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado e crescimento. “Cada uma destas perspectivas busca um referencial relevante para uma forma de ampliar o desenvolvimento da estratégia na organização em questão. Este caminho escolhido para implementar o BSC é amparado pela visão sistêmica, a qual indica que tudo está interligado em uma teia de relações, conectando a empresa ao meio ambiente no qual está inserida.” (KAPLAN e NORTON, 1997)

O Balanced Scorecard conserva a perspectiva financeira, visto que este aspecto é valioso para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Kaplan e Norton (1997, p.49) afirmam que “a elaboração do Balanced Scorecard deve ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa”.

Os principais temas estratégicos cobertos pela perspectiva financeira são o crescimento e o perfil da receita, a redução de custos e a melhoria da produtividade, além da utilização de ativos em relação à estratégia de investimento.

A perspectiva dos clientes orienta a organização em relação aos mercados e aos produtos em que se deseja estabelecer: são as fontes de receitas para atendimento aos objetivos financeiros.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.67): na perspectiva dos clientes do BSC, as empresas devem identificar os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. A perspectiva dos clientes permite

que as organizações alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes - satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado. Permitem também a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos.

A proposição de valor do consumidor é traduzida por uma cadeia de atividades internas que a torna acessível por meio de produtos, serviços e conhecimento.

Na busca pela melhoria dos processos internos existentes, os autores sugerem que os executivos definam uma cadeia de valor completa para os mesmos, que tenha início com o processo de inovação – identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades – prossiga com os processos de operações – entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes e termine com o serviço pós-venda – oferta de serviços pós-venda que complementam o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa.

Uma das principais diferenças entre o BSC e os sistemas tradicionais de medição de desempenho é que esses últimos visam o controle dos processos internos existentes e são mais limitados, pois dependem exclusivamente de medidas financeiras. Felizmente, algumas empresas já estão cientes da importância de complementar as medidas financeiras com medidas de qualidade, produção e produtividade. Estes sistemas de medição são mais abrangentes e representam um avanço no gerenciamento das empresas. Porém, ainda se baseiam na tentativa de melhorar o desempenho de departamentos individuais, e não os processos de negócios integrados. A tendência que se verifica atualmente é a de medir o desempenho dos processos de negócios, como por exemplo, atendimento de pedidos, compras, planejamento e controle de produção, que atravessam vários departamentos organizacionais. Normalmente, medidas de custo, qualidade, produtividade e tempo devem ser definidas e avaliadas para esses processos.

A perspectiva do aprendizado e crescimento proporciona a identificação dos ativos intangíveis necessários ao exercício pleno das atividades organizacionais e das relações com os consumidores.

A quarta e última perspectiva do Balanced Scorecard desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos relevam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 131).

As medidas contidas na perspectiva da aprendizagem e do crescimento do funcionário são os verdadeiros facilitadores das outras perspectivas. Os funcionários motivados com a junção coerente de técnicas e ferramentas operando em um ambiente organizacional criado para apoiar melhorias são os ingredientes-chaves para levar à melhoria dos procedimentos, atender às expectativas da clientela e, por fim, levar ao retorno financeiro.

Há uma série de pré-requisitos que devem ser observados caso os funcionários desejem contribuir positivamente com a estratégia organizacional.

Primeiro, eles devem possuir determinadas capacidades que a organização considera essenciais ao sucesso. Em segundo lugar, os funcionários devem ter a habilidade de manipular o conhecimento através da utilização de ferramentas físicas e não físicas. Por fim, todos os funcionários devem estar motivados e agindo de conformidade com as metas gerais da firma. (NIVEN, 2005, p.165)

Enfim, a capacidade de alcançar metas ambiciosas para os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos depende da eficácia organizacional do aprendizado e crescimento. Os vetores de aprendizado e crescimento originam-se de três fontes: competência dos funcionários, liderança tecnológica e clima para a ação. As estratégias para um desempenho de qualidade superior frequentemente demandam investimentos significativos em pessoal, sistemas e processos que produzam as capacidades organizacionais necessárias. Consequentemente, os objetivos e medidas para esses vetores de desempenho superior no futuro deverão ser parte integrante do Balanced Scorecard de qualquer empresa.

Um grupo essencial de três indicadores focados nos funcionários - satisfação, produtividade e retenção - monitora resultados a partir dos investimentos feitos em funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. Eles incluem índices agregados de cobertura de funções estratégicas, disponibilidade de informações estratégicas e nível de alinhamento pessoal, de equipe e de departamento com os objetivos estratégicos. A ausência de indicadores concretos específicos aponta a importância do desenvolvimento de indicadores customizados sobre funcionários, sistemas e medidas organizacionais que possam atender as necessidades específicas da organização e que tenham uma relação mais direta com a estratégia principal da empresa.

As iniciativas da Administração de Recursos Humanos estratégicos são a mola-mestra das ações de aprimoramento das iniciativas estratégicas cobertas por essa perspectiva: é a partir da criação do conhecimento que se torna possível inovar e atingir vantagens competitivas; é a partir do compartilhamento que se acelera a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito; é a partir das práticas de RH que a conformidade torna-se possível; e é a partir da difusão que o conhecimento repercute no comportamento organizacional.

#### **4 OBJETIVOS E MÉTODO DA PESQUISA**

Este estudo buscou analisar se a função de recursos humanos está atrelada à estratégia organizacional, tomando por base a perspectiva do aprendizado e crescimento do Balanced Scorecard. O intuito foi responder as questões levantadas, partindo de uma investigação representativa com os alunos do curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas de uma IES de caráter privado na cidade de Natal. Para tanto, optou-se por realizar um survey, o que configura uma pesquisa quantitativa descritiva. Este tipo de pesquisa analisa um fenômeno ou situação mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo.

A pesquisa foi realizada entre os alunos do curso de pós-graduação, que estiveram presentes na aula no dia da aplicação do questionário. Trata-se de uma amostra não-probabilística por conveniência, sendo os sujeitos escolhidos por facilidade de acesso.

Os dados do estudo em questão foram coletados por meio de um questionário aplicado, simultaneamente com os alunos do curso, durante um dia de aula. Obteve-se um retorno de 32 questionários respondidos, porém, destes, apenas 10 foram validados, por atenderem o pré-requisito outrora informado.

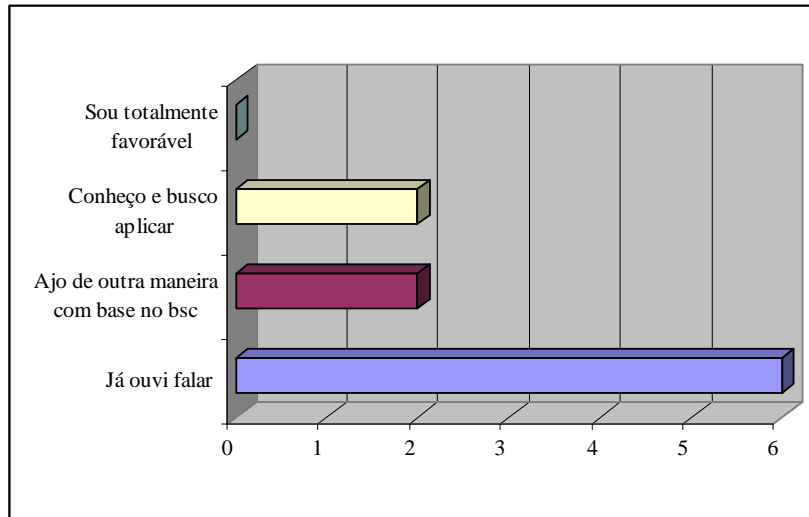
O questionário aplicado foi dividido em duas partes, a primeira buscou identificar o nível de conhecimento e relevância do BSC na formulação estratégica da Gestão de Pessoas, caracterizada por duas questões de múltipla escolha, já a segunda, foi composta de 21 questões fechadas, utilizando-se perguntas estruturadas escalonadas. O tipo de escala utilizada foi do tipo Likert de 5 pontos, variando do status discordo totalmente até concordo totalmente.

As questões levantadas no decorrer do referencial teórico serviram de base para a construção das variáveis formuladas e posteriormente tratadas por meio da estatística descritiva. As variáveis elaboradas foram subsidiadas nos vetores: competência dos funcionários, liderança tecnológica e clima para a ação e ainda os indicadores essenciais:

satisfação, retenção e produtividade dos funcionários, todos baseados na perspectiva do aprendizado e crescimento.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

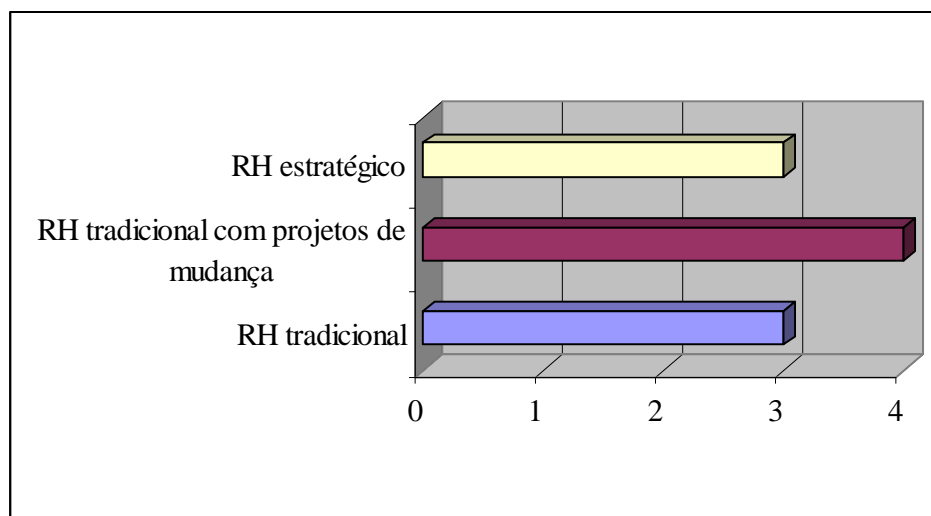
### 5.1 CONHECIMENTO E RELEVÂNCIA DO BSC NA FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA DA GESTÃO DE PESSOAS



Fonte: Pesquisa de campo

Gráfico 1. Nível de conhecimento sobre o BSC

Observando-se o gráfico 1, pode-se perceber que quando perguntados sobre o nível de conscientização em relação ao Balanced Scorecard, 60% dos respondentes afirmam que apenas ouviram falar na ferramenta BSC, mas que ainda não foram influenciados por ela. Outros 20% afirmam que começaram a agir de outra maneira, com base naquilo que aprenderam sobre a ferramenta BSC e apenas 20% afirmam que as novas alternativas de gestão utilizadas com foco no BSC estão dando certo, afirmando ainda que estas estejam sendo úteis não só ao próprio respondente (gestor de RH), mas também aos clientes e a empresa, que é a intenção maior do BSC. Não foram encontrados na pesquisa gestores totalmente favoráveis a utilização do BSC.



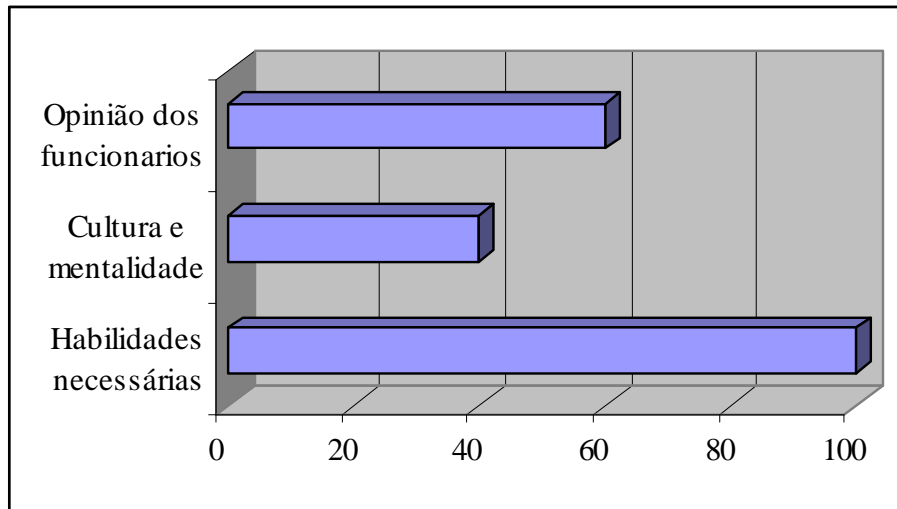
Fonte: Pesquisa de campo

Gráfico 2. Práticas de RH adotadas



Pode-se observar no gráfico 2 que 30% dos gestores pesquisados afirmam que as práticas de RH são desenvolvidas, mas ainda de uma forma tradicional, 40% dos respondentes afirmam que existem projetos de alinhar as práticas de RH à estratégia, mas nunca saíram do papel e apenas 30% dos respondentes afirmaram que em suas organizações são desenvolvidas e implementadas as práticas em Gestão de RH, alinhadas com a estratégia, em toda a organização. Isso denota que ainda há um certo desalinhamento no entendimento da construção estratégia organizacional e pessoas.

## 5.2 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

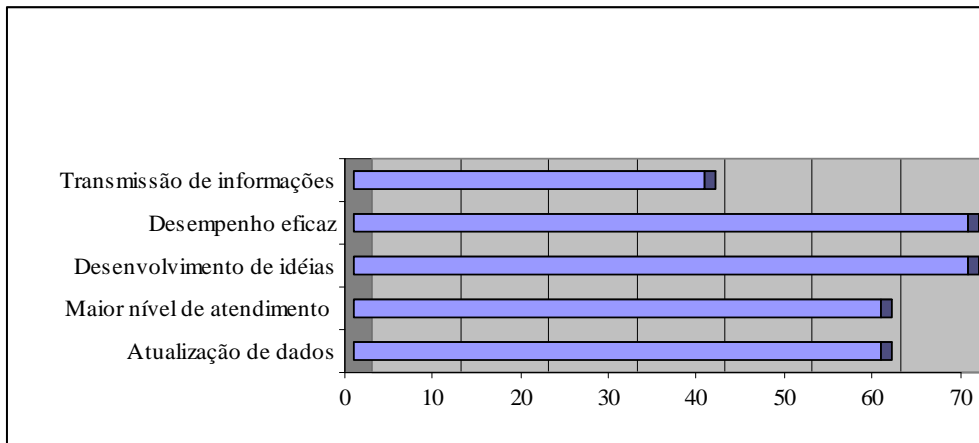


Fonte: Pesquisa de campo

Gráfico 3. Desenvolvimento de competências

Com base no gráfico 3 percebe-se que todos os gestores partilham da mesma opinião, ou seja, todos se consideram um profissional de RH que tem as habilidades necessárias para desenvolver e implementar os melhores sistemas de gestão. Apesar dos gestores afirmarem possuir essas habilidades, quando foram questionados se a organização possui cultura e mentalidade necessárias para promover a execução da estratégia, a maioria dos atores pesquisados (40%) preferiu ou não soube responder, outros 20% discordaram desta afirmação e apenas 40% concordaram em parte que a organização a qual pertencem é capaz de promover a execução da estratégia. Todavia, os gestores pesquisados ainda afirmaram que em suas organizações a opinião dos funcionários para a formulação e execução da estratégia é levada em consideração e ainda destacaram que a organização estimula o desenvolvimento das competências através do treinamento do pessoal, corroborando com essa opinião 60% dos respondentes.

## 5.3 LIDERANÇA TECNOLÓGICA

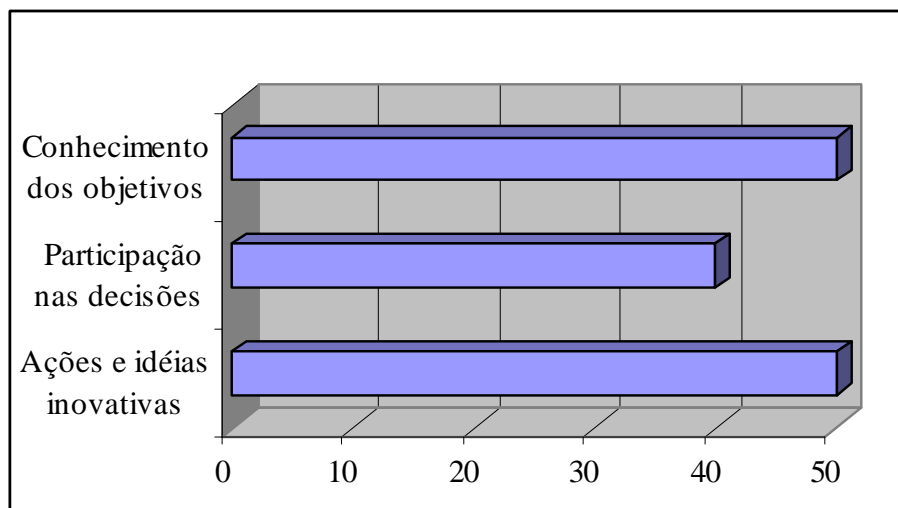


Fonte: Pesquisa de campo

Gráfico 4. Liderança tecnológica

Analisando o gráfico 4 nota-se que para 60% dos gestores pesquisados a capacidade dos sistemas de informação permite a atualização de dados necessários às atividades dos colaboradores e ainda que os sistemas de informação permitem aumentar o nível de atendimento interno e externo. Um número maior de gestores (70%) concordam que os funcionários possuem condições de trabalho favoráveis ao desenvolvimento de novas idéias, demonstrando assim que esses sistemas presentes nessas organizações estão favorecendo melhores condições de trabalho e conseqüentemente facilitando no desenvolvimento dos próprios funcionários. Ainda para 70% dos pesquisados as informações repassadas aos funcionários propiciam um desempenho eficaz, todavia apenas 40% dos investigados afirmam que as informações sobre os clientes e os processos internos são repassadas aos funcionários.

#### 5.4 CLIMA PARA A AÇÃO

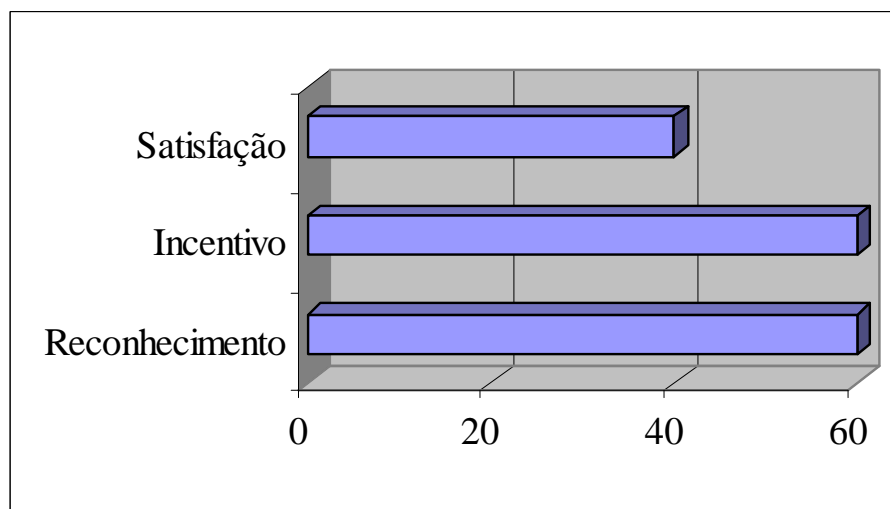


Fonte: Pesquisa de campo

Gráfico 5. Clima para a ação

Através da leitura do gráfico 5 percebe-se que para a metade dos respondentes (50%), as ações e idéias inovativas, bem como a iniciativa das pessoas são encorajadas, com isso, a estrutura organizacional propicia de certa forma a construção de cenários favoráveis ao desenvolvimento desses comportamentos. Todavia, apenas 40% dos pesquisados concordam que as pessoas podem participar das decisões, ao menos aquelas que lhes concernem e apenas 50% afirmam que na sua organização os funcionários têm conhecimento dos principais objetivos, metas ou planos da organização.

## 5.5 SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

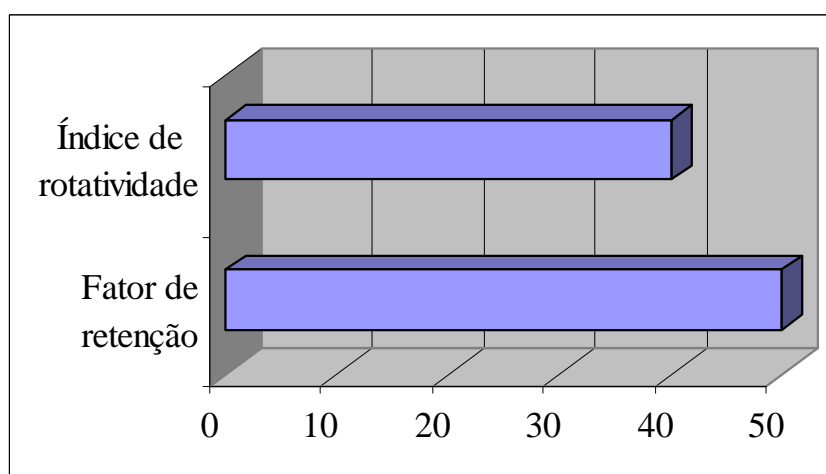


Fonte: Pesquisa de campo

Gráfico 6. Satisfação dos funcionários

Na pesquisa realizada, 60% dos entrevistados concordam que os gestores reconhecem a realização de um bom trabalho. No que se refere ao incentivo constante ao uso da criatividade e iniciativa, 60% dos entrevistados concordam que apresentar esse incentivo é uma ação interessante, entendendo que os gestores têm uma real preocupação com o desempenho dos trabalhadores, oferecendo estímulos na execução de suas atividades. Mas, quando questionados sobre o nível de satisfação dos funcionários, apenas 40% dos entrevistados, garantem que sua força de trabalho é motivada, 20% não opinaram, e 40% afirmam que seus funcionários são desmotivados. Como o índice de satisfação dos funcionários é considerado baixo, pode-se observar que os incentivos à criatividade e o reconhecimento aos funcionários não são, na percepção dos gestores pesquisados, fatores de satisfação no trabalho.

## 5.6 RETENÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS



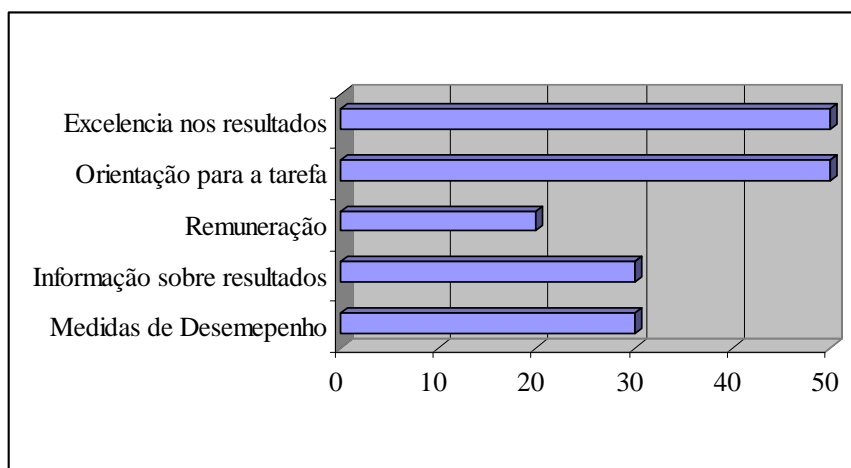
Fonte: Pesquisa de campo

Gráfico 7. Retenção dos funcionários

Quando questionados sobre o fator de retenção dos funcionários (representado no gráfico 7), 50% dos gestores de RH afirmam que na organização em que trabalha, o principal fator de retenção da força de trabalho é o salário. Porém, 40% dos entrevistados afirmam que

há um elevado índice de rotatividade de funcionários de nível estratégico. Pode-se observar que mesmo valorizando a variável remuneração, deve haver outros fatores de retenção nas empresas estudadas, pois há um elevado índice de rotatividade nos níveis em que as decisões remetem a uma alteração importante no caminhar organizacional, prejudicando a elaboração e implementação de estratégias organizacionais, competência desses cargos. Bem como dificultando a possibilidade de permanência relacional entre o limite da estratégia organizacional e estratégia de recursos humanos.

## 5.7 PRODUTIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS



Fonte: Pesquisa de campo

Gráfico 8. Produtividade dos funcionários

Observando o gráfico 8, 30% dos entrevistados consideram que a organização adota medidas de desempenho tradicional para avaliar o sucesso da força de trabalho. Enquanto apenas 30% dos funcionários são informados sobre os resultados alcançados. Percebe-se que, de acordo com as informações dos entrevistados, a empresa, por mais estratégica que seja em sua medição de indicadores, os próprios funcionários não conhecem as metas traçadas e os resultados alcançados, dificultando a execução do trabalho e o comprometimento dos funcionários, por não se sentirem envolvidos com o processo.

Apenas 20% das empresas estudadas afirmam que os funcionários são remunerados por produtividade. Na percepção dos gerentes entrevistados, 50% concordam de que o clima de trabalho é extremamente voltado para a produção, onde a organização está sempre preocupada em realizar tarefas, e 50% defende que na organização em que atua defende-se principalmente a lucratividade e a excelência de resultados.

## 6 CONCLUSÕES

Diante das análises dos dados e dos resultados obtidos através do estudo das dimensões, fatores e variáveis desta pesquisa, concluiu-se que, de maneira geral, na opinião dos gestores das empresas pesquisadas fica evidenciado que carecem amadurecer seu enfoque estratégico, tendo em vista que, 70% das empresas pesquisadas ainda mantêm uma gestão tradicional de seus recursos humanos.

Pode-se constatar que os gestores conhecem o modelo de indicadores de desempenho. No entanto, raramente raciocinam sobre a mensuração como parte essencial da estratégia. Observou-se ainda que os representantes do órgão de RH das empresas estudadas, às vezes implementam estratégias e processos operacionais considerados, por eles, inovadores, destinados a gerar níveis de desempenho extraordinários, mas continuam a usar os mesmos indicadores financeiros de curto prazo. E, uma minoria, já dispõe de um sistema de

indicadores operacionais, traçados com base no pouco conhecimento sobre o Balanced Scorecard e indicam resultados e processos específicos.

No que se refere à capacidade dos funcionários, identificou-se que todos os gestores se consideram com habilidades necessárias para a utilização de ferramentas estratégicas, no entanto, a cultura das empresas mostra-se desfavorável para a implementação das mesmas.

Constatou-se ainda que apesar da capacidade dos sistemas de informação propiciar condições adequadas de trabalho aos funcionários das organizações pesquisadas, as mesmas deixam de transmitir informações relevantes sobre os clientes e os processos internos, o que dificulta o alinhamento das estratégias organizacionais.

Percebeu-se nas organizações pesquisadas que o baixo índice de participação e de incentivo às idéias dos funcionários e ainda o pouco conhecimento dos objetivos e metas dificultam a iniciativa por parte dos funcionários ocasionando a baixa participação dos mesmos nas tomadas de decisões, até aquelas que lhes concernem.

Em relação ao alinhamento, as gerências fazem pouco ou usam inadequadamente a negociação de objetivos e metas e do feedback para informar seus empregados sobre o que esperam deles, causando a sensação de que estão preocupados somente com a realização das tarefas e não com as atitudes dos empregados.

Quanto a satisfação dos funcionários o reconhecimento da realização de um bom trabalho é uma das principais expectativas do trabalhador. O reconhecimento reflete positivamente na auto-avaliação, na autoestima, na autoconfiança e, também atende às necessidades de prestígio e consideração.

Notou-se também que as organizações estudadas ainda precisam amadurecer a forma de reconhecimento aos funcionários. É necessário que adotem um sistema de reciprocidade, em que as pessoas fazem contribuições à empresa, e esta, por sua vez, reconhece tais contribuições através de incentivos e recompensas.

Há inúmeras formas de reconhecer e recompensar o trabalhador, entre elas: compensações financeiras ou salariais, prêmios, elogios, agradecimentos. Mas, é fundamental estabelecer a ligação entre a recompensa e o desempenho. Essas ações, quando adotadas, merecem ser difundidas para as pessoas que compõe a organização em todos os níveis, e que preferencialmente a clareza dos objetivos estratégicos sejam objeto de análise.

Já que a maioria das empresas confirma o estímulo a ideias criativas, estas devem ter claramente estabelecido que a melhor forma de gerenciar pessoas criativas é encorajá-las a apresentar suas ideias livremente, em um ambiente que recompense a inovação, dentro de uma estrutura de valores e objetivos da empresa.

Saber o que motiva, o que satisfaz o trabalhador, é descobrir o procedimento a ser adotado com relação a ele, para que melhore seu desempenho profissional e, por consequência, o desempenho organizacional. É um fator primordial que as empresas coloquem em prática os fatores que irão proporcionar aos trabalhadores um sentimento de satisfação, sendo conhecidos como fatores de motivação, estando geralmente ligados ao conteúdo do trabalho.

No indicador retenção dos funcionários, foi constatado que o fator salarial é o mais valorizado. Contudo, fica evidente que para estas empresas deve haver investimento em outros fatores de retenção, visto que o salário não está sendo eficiente, pois foi detectado um elevado índice de rotatividade entre aqueles de nível estratégico.

No indicador produtividade dos funcionários, as empresas estudadas afirmam trabalhar com medidas de desempenho estratégicas, mas logo se contradizem, revelando que os funcionários não são informados sobre os resultados alcançados.

Tornar o trabalhador partícipe de todos os processos da empresa, para que ele saiba qual a sua contribuição no todo e nas partes do processo produtivo, fará com que o mesmo tenha maior conhecimento sobre o produto da empresa, para que serve e como ele transita dentro da

organização. Terá, portanto, a visão global da empresa e qual o seu papel no processo produtivo.

Percebe-se que não há esse estímulo a produtividade, pois até mesmo um sistema de remuneração variável, tão comumente utilizado pelas organizações, é pouco considerado pelas empresas em estudo.

Embora, os gestores de recursos humanos, busquem qualificação profissional, e a maioria conheça a ferramenta BSC, conclui-se, que a função de recursos humanos não está atrelada à estratégia organizacional, principalmente porque as empresas não demonstram abertura para o incremento de novas práticas.

No momento em que essas empresas decidirem implementar ferramentas de gestão, o órgão de RH terá a necessidade de uma re-estruturação em sua função de pessoal, para cumprir as exigências da perspectiva do aprendizado e crescimento e desta forma dando suporte às demais perspectivas.

## **7 REFERÊNCIAS**

ALBUQUERQUE, L.G. de. Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade. In: VIEIRA, M.M.F.; OLIVEIRA, L.M.B. de (Org). **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

BECKER, Brian E. et. al **Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”. Interligando pessoas, estratégia e performance**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro : Campus, 2001

BESSEYRE DES HORTS, Vers une Gestion Stratégique des Ressources Humaines. Paris: **Les Éditions d’Organisation**, 1988.

CAMPOS, José Antônio. **Cenário Balanceado: Balanced Scorecard, painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.

KAPLAN, Robert. S., NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 13 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard Passo-a-Passo: Elevando o desempenho e mantendo resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

THÉVENET, M. La fin ou le début de la GRH? **Revue Française de Gestion**. Mars/avril/mai. n° 98, 62-63, 1994.

ULRICH, David. **Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.