

**A IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NA GESTÃO
DE RECURSOS HUMANOS**

O CASO PRÁTICO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA

por

Glauciana Gomes Soares

Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientação:

Prof. Dra. Maria do Pilar González

2011

Nota Biográfica da Mestranda

Licenciada em Administração de Empresas (Gestão) pela Universidade de Fortaleza - UNIFOR, Brasil, no ano de 2000. Possui MBA Executivo em Finanças pela UNIFOR, em parceria com a Bolsa Regional de Valores do Estado do Ceará, Brasil (2002).

Durante oito anos esteve a trabalhar na administração corporativa do Grupo Edson Queiroz, onde desempenhou funções no Sector Financeiro e de Recursos Humanos. Actualmente é Coordenadora de Recursos Humanos da Nacional Gás (uma das empresas do Grupo Edson Queiroz), que em parceria com o Sector de Recursos Humanos Corporativo, apoia e auxilia na gestão de recursos humanos de todas as filiais desta empresa espalhadas pelo Brasil. Leccionou as disciplinas de Planeamento Estratégico de Recursos Humanos e Comportamento Humano nas Organizações, no Curso de Recursos Humanos, da Faculdade Tecnológica Darcy Ribeiro, em Fortaleza, Brasil.

Agradecimentos

Inicialmente gostaria de agradecer a DEUS PAI de infinito amor e misericórdia por todas as bênçãos que tem derramado na minha vida, desde o meu nascimento. À minha excepcional mãe, à minha saúde, paz, força, fé e coragem em sair do meu país e “lutar” pela conquista de um dos meus sonhos.

À minha querida mãe Socorro por todos os ensinamentos, essencialmente por demonstrar-me a importância do amor ao próximo nas nossas vidas e por incentivar-me sempre na realização dos meus sonhos.

Aos meus familiares, que são a razão do meu viver, em especial ao meu tio Francisco Gomes da Silva e a minha prima Franciana Mendes da Silva que apoiaram a minha mãe durante a minha ausência do Brasil.

Ao meu amor Jesus Vazquez Montero que me apoiou e incentivou com palavras de força e ânimo quando a saudade do Brasil e dos meus familiares me incomodava.

A Professora Dra. Maria do Pilar González, pela sua dedicação, paciência e orientações proveitosas na elaboração deste trabalho.

Aos colegas de mestrado, em especial, a Marlene Lopes, Cláudia Almeida, Ludmila Ferreira, Andrea Gonçalves e Júlia Fernandes pelos momentos de estudos, diversão e companheirismo vividos durante o mestrado.

A minha colega Uiara Martins pelo apoio, atenção e palavras de força no desenvolver deste estudo.

Resumo

A Gestão de Recursos Humanos cada vez mais ganha “importância” dentro das organizações, passando a exercer actualmente uma acção estratégica para a consecução dos objectivos e metas das empresas. Diante deste novo cenário, o presente trabalho visa estudar o *Balanced Scorecard (BSC)* como instrumento recente da Gestão de Recursos Humanos e analisar os efeitos esperados da sua implantação numa empresa brasileira de grande dimensão. A ferramenta de *Balanced Scorecard* é descrita demonstrando os passos que devem ser seguidos para sua implementação. O êxito na implementação desta ferramenta depende, essencialmente, das acções estratégicas, do envolvimento e da motivação de todas as pessoas da organização, tendo a Gestão de Recursos Humanos um grande e importante papel neste processo. Os indicadores de desempenho deixarão de ser vistos apenas como números descritos em relatórios de gerência, para serem vistos como “parceiros” na decisão de investimentos e mudanças dentro da organização.

Palavras-Chave: *Balanced Scorecard*, Planeamento Estratégico, Recursos Humanos.

Área do Conhecimento: Gestão.

Abstract

Each year the Human Resources management has gain “importance” within the organizations. Pursuing now, strategic actions aiming the achievement of the enterprise objectives and goals. Given this new scenario, this study was set to implement a contemporary tool in the process of Human Resources Management the Balanced Scorecard. The Balanced Scorecard tool is described explaining the steps that must be followed for its implementation. The successful implementation of this tool depends essentially on the strategic actions and the involvement and motivation of everyone within the organization, knowing that Human Resources Management has to play a major role on the process. The performance indicators will no longer be viewed as numbers described in management reports but instead, they will be “partners” in investment decisions and changes within the organization.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategic Planning, Human Resources.

Area of Knowledge: Management.

Índice

1. Introdução.....	01
PARTE I – Enquadramento Teórico	02
2. Conceitos Básicos e Princípios sobre o BSC.....	02
2.1. As quatro perspectivas do BSC.....	06
2.1.1. A Perspectiva Financeira.....	09
2.1.2. A Perspectiva dos Clientes.....	09
2.1.3. A Perspectiva dos Processos Internos.....	10
2.1.4. A Perspectiva da Aprendizagem e do Crescimento.....	11
2.2. O processo do BSC e os seus objectivos.....	15
3. Medidas essenciais na implementação do BSC.....	18
4. Considerações Gerais sobre a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos..	21
5. A Gestão Estratégica de Pessoas com <i>Scorecard</i> – <i>HR Scorecard</i>	25
5.1. A importância dos profissionais de Recursos Humanos no processo de implantação e manutenção do <i>HR Scorecard</i>	30
5.2. Criando o <i>HR Scorecard</i>	36
5.3. A implantação do <i>HR Scorecard</i>	39
5.3.1. Sete passos para a implantação do <i>HR Scorecard</i>	39
5.3.2. Seis fases para a implantação do <i>Scorecard</i> de Capital Humano	45

PARTE II – O Estudo de Caso	50
6. Apresentação da Empresa.....	50
6.1. Características da Empresa.....	51
6.1.1. Caracterização da mão-de-obra da empresa.....	51
7. O planeamento estratégico na Empresa.....	53
7.1. Reestruturação organizacional – um marco para a gestão estratégica.	53
7.1.1. Visão e Missão da Empresa.....	54
8. A Gestão de Recursos Humanos da Empresa.....	55
8.1. Os desafios que se colocam à Gestão de Recursos Humanos da Empresa X: “ O novo papel estratégico”	55
9. A Criação do <i>HR Scorecard</i> para a Empresa X.....	57
9.1. O Mapa Estratégico da Empresa.....	60
9.2. Os indicadores de Desempenho.....	61
10. Os objectivos do Estudo do Caso.....	63
11. Metodologia.....	64
12. Definição e Caracterização do Universo da Pesquisa.....	66
13. Desenvolvimento e Aplicação do Questionário.....	68
14. Apresentação e Análise dos Dados.....	71
14.1. Caracterização da Amostra.....	72
14.2. Principais Indicadores sobre a percepção dos funcionários.....	78
14.2.1. Percepção dos funcionários sobre trabalhar na Empresa X...	78
14.2.2. Percepção sobre os produtos e serviços da Gestão de Recursos Humanos.....	79
14.2.3. A Gestão Estratégica na Empresa X.....	84
14.2.3.1. A Missão e a Visão.....	87

14.2.4. Os indicadores de desempenho.....	90
15. Conclusões e discussão.....	95
Referências Bibliográficas.....	99
Anexos.....	107
Anexo 1 – Cadeia da Criação de Valor	108
Anexo 2 – Mapa Estratégico da Empresa X.....	109
Anexo 3 – Visualização do Mapa Estratégico no sistema SE SUÍTE.....	110
Anexo 04 – Visualização dos indicadores de desempenho no sistema SE SUÍTE.....	111
Anexo 05 – Inquérito aplicado aos Funcionários de Apoio.....	112
Anexo 06 – Inquérito aplicado aos Gerentes Nacionais e Gerentes Regionais.....	121
Anexo 07 – Inquérito aplicado aos Demais Funcionários	129

Índice de Figuras

Figura 01 – Estrutura do <i>Balanced Scorecard</i>	08
Figura 02 – Estrutura dos indicadores da perspectiva da aprendizagem e do crescimento.....	14
Figura 03 – Os objectivos do <i>Balanced Scorecard</i>	16
Figura 04 – Razões para as empresas adoptarem o <i>BSC</i>	28
Figura 05 – Triângulo da Resistência a mudança.....	32
Figura 06 – Os cinco acertos na mensuração de RH.....	34
Figura 07 – Equilibrando controle de custos e criação de valor.....	38
Figura 08 – Sistema de RH e implementação da estratégia.....	41
Figura 09 – Intersecção dos RH com o Mapa Estratégico	44
Figura 10 – Fases de implementação dum <i>Scorecard</i> de Capital Humano	46
Figura 11 – Passos e Fases para implementação do <i>Scorecard</i> RH	48
Figura 12 – Transformando a arquitectura de RH em activo estratégico	58

Índice de Tabelas / Quadros

Tabela 01 – Principais Características do BSC.....	05
Tabela 02 – Divisão e actuação geográfica da Empresa X.....	51
Tabela 03 – Indicadores de Desempenho para a Empresa X.....	61
Tabela 04 – Categorias dos funcionários pertencentes à amostra da pesquisa.....	66
Tabela 05 – Quantidade de inquéritos aplicados por Regional.....	67
Tabela 06 – Percepção quanto a trabalhar na Empresa X.....	78
Tabela 07 – Percepção quanto ao processo de comunicação da GRH da Empresa X.....	79
Tabela 08 – Percepção quanto à eficiência do processo Recrutamento e Selecção.....	80
Tabela 09 – Percepção quanto à política de remuneração e benefícios.....	80
Tabela 10 – Percepção quanto ao método de promoções.....	81
Tabela 11 – Percepção quanto à retenção de talentos na empresa.....	81
Tabela 12 – Percepção quanto à política de treinamento da empresa.....	82
Tabela 13 – Percepção quanto ao clima organizacional da empresa.....	83
Tabela 14 – Percepção quanto à importância da GRH para o bom funcionamento da empresa.....	83
Tabela 15 – Percepção quanto à empresa possuir uma estratégia bem definida.....	84
Tabela 16 – Percepção em considerar os gestores como importantes na elaboração e implementação da estratégia.....	85
Tabela 17– Percepção quanto à importância da utilização de ferramentas para acompanhar e avaliar a estratégia da organização	85
Tabela 18 – Percepção quanto possibilidade da gestão actual de recursos humanos da Empresa X em transformar-se num parceiro estratégico.....	86
Tabela 19 – Percepção quanto ao nível de contribuição dos gestores para a transformação do RH da Empresa X num parceiro estratégico	86

Tabela 20 – Percepção quanto à capacidade da actual estrutura da GRH em atender os desafios do modelo estratégico.....	87
Tabela 21 – Percepção quanto a Missão da Empresa X.....	88
Tabela 22 – Percepção quanto a Visão da Empresa X.....	89
Tabela 23 – Percepção sobre a importância dos indicadores de desempenho na implantação <i>do HR Scorecard</i>	90
Tabela 24 – Percepção quanto aos indicadores financeiros.....	91
Tabela 25 – Percepção quanto aos indicadores dos clientes.....	92
Tabela 26 – Percepção quanto aos indicadores dos processos internos.....	93
Tabela 27 – Percepção quanto aos indicadores da aprendizagem e do crescimento.....	93

Gráficos

Gráfico 01 – Perfil Escolar dos Funcionários da Empresa – Universo da Pesquisa.....	72
Gráfico 02 – Análise de Género dos funcionários da Empresa – Universo da Pesquisa.....	74
Gráfico 03 – Tempo de serviço dos funcionários na Empresa – Universo da Pesquisa.....	75
Gráfico 04 – A distribuição Geográfica dos inquiridos e os seus níveis de actuação.....	76
Gráfico 05 – O grupo de cargos dos participantes na pesquisa	77

Índice de Abreviatura

BSC – *Balanced Scorecard*

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*
(traduzido literalmente para o português significa: "Lucros antes de juros, impostos , depreciação e amortização")

GÁS LP – Gás Liquefeito de Petróleo

GLP – Gás Liquefeito de Petróleo

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HR Scorecard – Human Resources Scorecard

ME – Mapa Estratégico

RH – Recursos Humanos

SE SUÍTE – Soft Expert (Programa Informático para Gestão de Pessoas)

1. Introdução

Esta investigação propõe analisar os efeitos da implantação do *Balanced Scorecard* (BSC) na Gestão de Recursos Humanos de uma empresa brasileira, que não terá a sua identidade revelada, em atendimento a uma solicitação da empresa. Deste modo designaremos a empresa por “Empresa X”.

O *Balanced Scorecard* permite a tradução da visão e da estratégia das organizações num conjunto de medidas de desempenho, o que propicia clarificar a estratégia, comunicá-la e definir o caminho que se pretende seguir, proporcionando assim um melhor funcionamento destas.

O estudo procura chamar atenção para o facto de que a Gestão de Recursos Humanos pode vir a transformar-se num parceiro estratégico para o desenvolvimento de uma empresa e que pode vir a ser considerado um sector importante na organização, visto que lida diretamente com as “pessoas”, as quais Chiavenato, 2008 considera o “activo mais importante de toda e qualquer organização”.

O objectivo principal deste trabalho é demonstrar que a gestão de recursos humanos (GRH) pode transformar-se numa área estratégica da organização, passando a contribuir de forma activa para a consecução das metas e objectivos da mesma. A implementação do BSC na Gestão de Recursos Humanos será analisada e avaliada do ponto de vista do seu potencial contributo para a melhoria da Gestão de Recursos Humanos desenvolvida numa empresa específica.

O trabalho está dividido em duas partes, inicialmente apresenta-se uma revisão da literatura, em que se destacam conceitos, princípios e processos do *Balanced Scorecard*, da Gestão Estratégica de Recursos Humanos e da ferramenta *Balanced Scorecard* na Gestão de Recursos – o *HR Scorecard*. A segunda parte apresenta a investigação empírica deste trabalho, que traz um estudo de caso do BSC na Gestão de Recursos Humanos de uma empresa brasileira. Nesta sequência, as considerações finais, assim como sugestões de aplicações para o êxito dessa ferramenta na Empresa X são apresentadas na conclusão.

PARTE I - Enquadramento Teórico

2. Conceitos Básicos e Princípios sobre o BSC

O *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu na década de 90, através de um estudo realizado por Kaplan e Norton, (1992) com dezenas de empresas americanas, o qual tinha como objectivo demonstrar que os sistemas tradicionais de informação para a gestão, que normalmente se restringiam à medição dos resultados da organização exclusivamente em aspectos financeiros, estavam a reduzir a capacidade das empresas em criarem um valor económico futuro. É verdade que as medidas financeiras não enfatizam os elementos que poderão trazer bons ou maus resultados ao futuro das organizações. Esses sistemas tradicionais, além de se limitarem ao aspecto financeiro não contemplam a estratégia da organização permanecendo os planos estratégicos inalterados nas acções diárias das empresas e consideram apenas os resultados de curto prazo. Os sistemas actuais de gestão baseados apenas no modelo financeiro tradicional propiciam uma incoerência entre a formulação e a implementação da estratégia. (Kaplan e Norton, 2001a)

Autores como Silveira da Rocha *et al.* (2001), dentre outros, comungam a opinião de Kaplan e Norton (2001b), afirmando que as medidas financeiras não são suficientes para medir, orientar e avaliar os processos de geração de valor futuro para as organizações.

Herrero Filho (2005), sublinha que alguns gestores se preocupam somente com as medidas financeiras, e diante de qualquer dificuldade tomam decisões que visam cortar despesas de pessoal, formações e/ou melhorias de processos. No curto prazo, provavelmente, terão melhores resultados, porém a longo prazo a capacidade financeira da organização poderá reduzir-se, isso porque ficará limitada a um pequeno quadro de funcionários desqualificados e possivelmente desmotivados, factores estes que podem trazer impactos na qualidade dos produtos e na prestação dos serviços, resultando na insatisfação dos clientes e afectando directamente os resultados financeiros. Ainda neste

âmbito Norreklit (2000) destaca que podem existir alguns gestores que recusam investir em acções da aprendizagem e do crescimento, pois estas não originam resultados de curto prazo.

O *Balanced Scorecard (BSC)* foi desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton¹ como um instrumento de gestão destinado a “corrigir” a debilidade dos sistemas tradicionais de gestão, mencionadas em seus estudos nos anos 90. Este sistema permite descrever as estratégias de criação de valor futuro das empresas, considerando os activos tangíveis e intangíveis.

Neste contexto os indicadores financeiros serão uma consequência do desenvolvimento dos indicadores não financeiros e não um fim em si mesmo. (Dávila, 1999). Inicialmente o *BSC* foi considerado apenas como um sistema de medição de desempenho (Kaplan e Norton, 1992) mas, posteriormente as organizações passaram a implementá-lo como um instrumento de acompanhamento da estratégia da empresa, elegendo indicadores com base na estratégia organizacional (Kaplan e Norton, 1993). Actualmente o *BSC* apresenta-se como um sistema de gestão estratégica para as organizações (Kaplan e Norton, 1996), sendo uma ferramenta de gestão que possibilita gerir a estratégia organizacional, clarificá-la e comunicá-la. (Kaplan e Norton, 2001a)

O conceito de *BSC* apresentado por Kaplan e Norton, foi posteriormente complementada por investigadores e estudiosos que têm elaborado diversas definições e considerações sobre esta ferramenta. Neste âmbito apresentar-se-ão a seguir, algumas das contribuições de diversos autores.

Na óptica de Kallas (2003), O *Balanced Scorecard* pode ser definido como uma ferramenta que traduz de maneira integrada e balanceada a visão e a estratégia da organização através da utilização de um mapa coerente com os objectivos estratégicos organizados em diversas perspectivas (financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e do crescimento), sendo interligados numa relação de causa efeito. Destaca ainda o facto de o *BSC* promover o vínculo destes objectivos com os indicadores de desempenho, metas e planos de acção. Para o autor, este facto garante

¹ Os artigos fundadores destes autores sobre este assunto foram:

KAPLAN, Robert S. e **NORTON**, David P. (1992), “The Balanced Scorecard – Measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, Vol. 70, Nº 1, pp.71-79.

_____. (1996), “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, Vol. 74, Nº 1, pp.75-85.

que os esforços da organização sejam direccionados para a estratégia e que a mesma seja gerida de maneira integrada.

O *Balanced Scorecard* é visto como um sistema de gestão estratégica que ajuda a comunicar e a implementar a estratégia da organização, fazendo chegar às pessoas a visão da empresa (Fernández, 2002). Para Amat Salas *et al.* (2001) o BSC para além de informar a estratégia da empresa contribui na sua formulação, para vincular os objectivos da organização com os dos empregados, envolvê-los e formá-los com agentes, criar incentivos para melhorar continuamente e redesenhar a estratégia.

Prado (2002) define o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de apoio que possibilita acompanhar e monitorar a evolução das decisões da empresa, centradas em indicadores chave e que permite que cada pessoa na organização entenda melhor cada aspecto ligado à estratégia. Bourguignon *et al.* (2004) afirmam que o BSC deve traduzir a estratégia de uma empresa em objectivos específicos passíveis de serem medidos.

Para Ribeiro (2005), o *Balanced Scorecard* pretende traduzir a estratégia de uma organização em indicadores que possibilitem avaliar a consecução dos objectivos estratégicos, assim como as causas que provocam os desvios. Johnsen (2001) afirma que esta ferramenta além de fazer a tradução da estratégia em indicadores permite a comunicação desta estratégia a todos os envolvidos. Banker *et al.* (2004) partilham do entendimento desses autores e afirmam que o BSC possibilita a visão clara dos objectivos estratégicos da organização e a definição das medidas operacionais de curto prazo para atingir esses mesmos objectivos.

O BSC é um sistema que propicia à gestão da organização uma melhor compreensão do negócio e da estratégia, sendo complementar às medidas financeiras tradicionais, que avaliam o desempenho da mesma através de vários indicadores formando parte desse processo de gestão. (Kaplan e Norton, 1992; Johnsen, 2001)

Para além das inúmeras definições e considerações sobre esta ferramenta, destaca-se ainda uma série de características que lhes foram atribuídas por diversos autores, as quais apresentamos na tabela 01.

A implantação do *Balanced Scorecard* numa organização possibilita melhorias nos processos estratégicos, através da construção das relações de causa-efeito entre os objectivos e os indicadores (Aguilá Batlari, 1998). Para Kaplan e Norton (2001a) os indicadores elaborados para um *Scorecard* devem apresentar uma cadeia de relações

que possibilite traduzir a estratégia da empresa, onde a medição do desempenho equaciona e define a estratégia futura da organização. Dentro desse contexto, a ferramenta do *BSC* procura equilibrar as medidas financeiras e as operativas, facilitando a transição para uma gestão estratégica orientada permanentemente para a visão da empresa.

Tabela 01 – Principais Características do BSC

Características	Autores
Traduzir a estratégia da organização em indicadores informativos sobre a forma de alcançar os objectivos, bem como sobre as causas que provocam os resultados obtidos.	Camaleño Simon, (1998); Amat Salas e Soldevila Garcia (1999)
Permitir aos gestores, com base na estratégia da organização, a construção de indicadores.	Amat Salas e Dowds, (1998)
Possibilitar uma comunicação e revisão constante da estratégia.	Camaleño Simon, (1998); Amat Salas e Soldevila Garcia (1999)
Adoptar uma perspectiva global, em que seja possível combinar: objectivos de curto e longo prazo; indicadores monetários e não-monetários e, informação prospectiva com retrospectiva.	Amat Salas e Dowds, (1998)
Permitir que os objectivos dos empregados sejam coerentes com os da organização.	Camaleño Simon, (1998); Amat Salas e Soldevila Garcia (1999)
Estruturar os indicadores nas perspectivas financeiras, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e do crescimento.	Amat Salas e Dowds, (1998)
Intervir na perspectiva da aprendizagem e do crescimento de forma a conquistar melhorias nos processos internos. Esta melhoria ocasionará clientes mais satisfeitos, o que originará melhores resultados financeiros.	Amat Salas e Dowds, (1998)
Determinar os factores chave de sucesso para cada perspectiva bem como os indicadores e as relações de causa e efeito entre eles.	Amat Salas e Dowds, (1998)

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2005:20)

Para Ribeiro (2005), os novos sistemas de gestão devem incluir uma dimensão humana e organizacional. O *BSC* traz essa dimensão através de uma das suas perspectivas, a da aprendizagem e crescimento, que promove o desenvolvimento das

peessoas incentivando a criação de competências e a promoção de excelência nos processos internos (perspectiva dos processos internos), o que possibilitará atender melhor as necessidades dos clientes (perspectiva dos clientes), com intuito de agregar valor e sucesso financeiro (perspectiva financeira).

A Gestão de Recursos Humanos encontra “espaço” na perspectiva da aprendizagem e do crescimento, para actuar estrategicamente e contribuir efectivamente com o desenvolvimento da organização. É assim destacada a importância das empresas terem uma nova visão em relação ao factor humano, pois este será essencial para o desenvolvimento de vantagens competitivas (Kiyan, 2001).

Para Kaplan e Norton (2001a:20), o BSC apresenta vantagens para as organizações nos seguintes aspectos: *i)* conhecer e acompanhar a implementação da estratégia; *ii)* informar toda a empresa sobre a sua estratégia; *iii)* alinhar as metas pessoais de cada empregado e de todos os sectores da empresa com a estratégia desta; *iv)* integrar os objectivos estratégicos com as metas a longo prazo e orçamentos anuais; *v)* absorver e alinhar iniciativas estratégicas; *vi)* efectuar correcções estratégicas periódicas e sistemáticas; *vii)* promover o “feedback” para aperfeiçoar a estratégia e consequentemente os resultados da organização.

Em síntese o *BSC* permite realizar, de maneira sistémica, uma avaliação do desempenho da organização através da identificação de objectivos financeiros e não financeiros, de curto prazo e de longo prazo.

2.1. As quatro perspectivas do *BSC*

O êxito do *Balanced Scorecard* depende, em parte, do facto de as organizações estabelecerem objectivos adequados para a perspectiva financeira, processos internos e aprendizagem, crescimento e inovação por forma a que esses objectivos sejam transformados em medidas específicas.

As quatro perspectivas do *BSC* são: *i)* financeira; *ii)* do cliente; *iii)* dos processos internos; e, *iv)* da aprendizagem e do crescimento, as quais possibilitam o equilíbrio entre os objectivos de curto e longo prazo, os resultados planeados pela organização, os

vectores de desempenho dos resultados almejados, e as medidas objectivas e subjectivas. (Kaplan e Norton, 2001a).

A estrutura do *BSC* apresentada nestas quatro perspectivas permite traduzir a missão da organização - que é a declaração sobre o que a organização é, sobre a sua razão de ser, ou seja sobre a estratégia da organização, o caminho a ser percorrido e as medidas de desempenho.

Esta ferramenta possibilita que as organizações, a partir destas perspectivas, obtenham o diagnóstico de uma determinada situação. Este facto permite que a empresa possa tomar decisões adequadas, alinhadas aos seus objectivos estratégicos. No entanto é imprescindível a identificação dos factores críticos, isto é, esclarecer os objectivos estratégicos num quadro com medidas financeiras e não financeiras de desempenho. (Kaplan e Norton, 2001a).

De acordo com Kaplan e Norton (2001a), as quatro perspectivas delineadas são suficientes, porém cada organização pode criar novas perspectivas e adequá-las às suas necessidades, desde que estas se revelem essenciais ao êxito da estratégia organizacional. Nesse contexto os criadores da ferramenta *BSC* representaram a cadeia de criação de valor², dentro das organizações, com base nestas quatro dimensões.

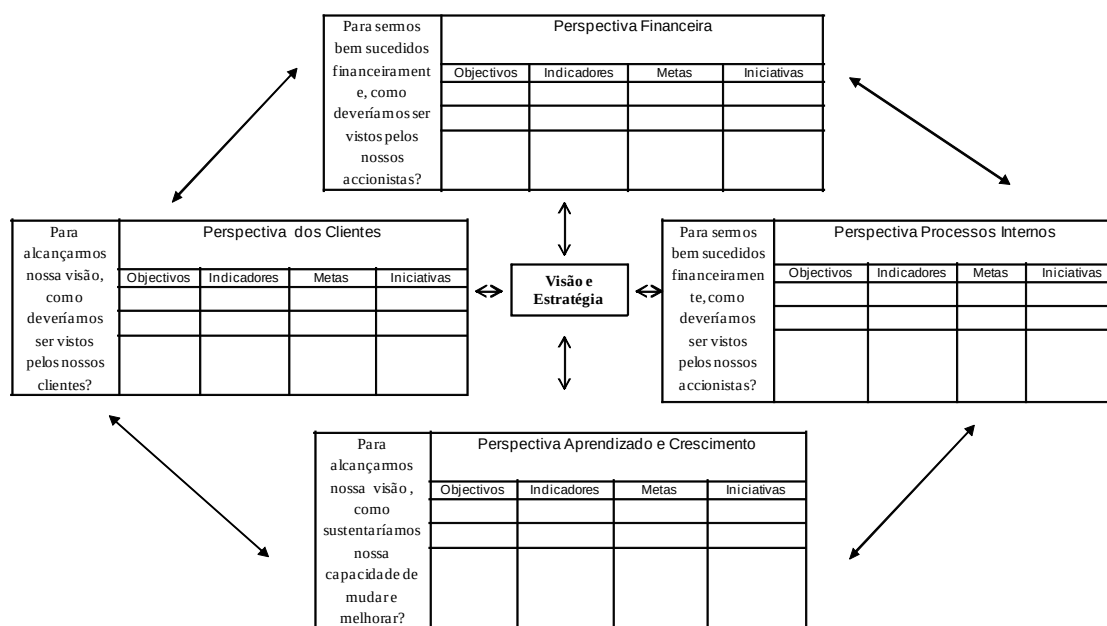
Kaplan e Norton (1996) apresentam, para cada perspectiva, um propósito a atingir de maneira a identificar o que se pretende medir. A figura 01 representa a estrutura do *BSC* conforme Kaplan e Norton (1996), tendo como ênfase as quatro perspectivas, bem como a forma como estas são interligadas com a estratégia organizacional, centrado-se na visão e estratégia da mesma. Os autores destacam que para saber como irá tratar as quatro perspectivas, a empresa deverá conseguir responder às quatro perguntas básicas apresentadas em cada perspectiva.

Na óptica de Kaplan e Norton (2001a), as quatro perspectivas (financeira, cliente, processos internos e da aprendizagem e crescimento) têm-se revelado suficientes, existindo no entanto a possibilidade de aglutinar uma ou mais perspectivas complementares que se apresentem como essenciais para o êxito das organizações. Os objectivos e as medidas financeiras e não financeiras devem ser conhecidas pelos funcionários de todos os níveis da organização, sendo orientadas pela visão e pela

² Ver Anexo 01.

missão da organização, derivando do processo hierárquico no sentido de cima para baixo. Essas medidas representam o equilíbrio entre os indicadores externos, referentes a indicadores financeiros voltados para os accionistas e para os clientes; e os indicadores internos, referentes a processos internos e a aprendizagem e crescimento.

Fig. 01 – Estrutura do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, (1996:72).

O número de perspectivas, na utilização do *BSC*, pelas empresas e estudiosos é frequentemente questionado, o que tem feito algumas organizações aumentarem o seu número. Segundo Dávila (1999), as perspectivas mais comuns são as quatro apresentadas por Kaplan e Norton, entretanto as mesmas não constituem uma condição necessária para que o modelo funcione. Neste contexto Fernández (2002) e Figueiredo (2002) sublinham que as perspectivas podem ser adaptadas às necessidades das organizações.

Nesta investigação enfatizar-se-ão as quatro perspectivas defendidas por Kaplan e Norton, atribuindo destaque para a perspectiva da aprendizagem e do crescimento, uma vez que abordaremos a importância das pessoas na Gestão de Recursos Humanos, para a consecução dos objectivos estratégicos da organização.

2.1.1. A Perspectiva Financeira

As medidas financeiras são essenciais para resumir as consequências das acções económicas. Esta perspectiva indica se a estratégia da organização, a sua implementação e execução estão a contribuir para o êxito dos resultados financeiros e, portanto, se responde às expectativas dos accionistas.

Para Herrero Filho (2005) a perspectiva financeira aponta se as acções estratégicas implementadas estão a contribuir ou não, para melhorar o valor económico da empresa, aumentando a riqueza dos accionistas e demais *stakeholders*.

Olve *et.al* (1999) afirmam que esta perspectiva demonstra os resultados das decisões estratégicas tomadas nas demais perspectivas (da aprendizagem e do crescimento, dos processos internos e dos clientes). Com o decorrer do tempo, os objectivos e as medidas das restantes perspectivas do *Balanced Scorecard* deverão estar vinculadas com a consecução de um ou mais objectivos da perspectiva financeira. (Ribeiro, 2005:43)

2.1.2. A perspectiva dos Clientes

Segundo os criadores do BSC, Kaplan e Norton, é fundamental conhecer os clientes. Desta forma a organização terá condições de atender adequadamente às suas necessidades, garantindo a fidelização dos mesmos.

De acordo com Kaplan e Norton (2001a) para avaliar a perspectiva do cliente é necessário perceber a participação da empresa no mercado, saber como reter, captar e satisfazer o cliente. Para estes autores a proposta de valor³ permite à empresa atender às expectativas do cliente e conquistar bons indicadores financeiros. Esta proposta de valor engloba três categorias, são elas: os atributos dos produtos ou serviços⁴, o relacionamento com os clientes⁵ e a imagem e reputação⁶.

3 Kaplan e Norton (2001a) definem a proposta de valor como um conjunto das atribuições dos serviços e/ou produtos que a organização oferece aos seus clientes.

4 Refere-se à sua utilidade, qualidade e preço dos produtos ou serviços para os clientes.

5 É a capacidade que a organização tem de perceber e atender as necessidades dos clientes.

6 Relacionada à capacidade da organização interagir com o público e de persuadi-lo sobre as suas vantagens e qualidades.

Para Lipe e Saltério (2000), nesta perspectiva, o objectivo estratégico é o de melhorar o nível de satisfação dos clientes possibilitando um aumento na rentabilidade. Para tal, a empresa deverá manter os clientes actuais e ainda promover a avaliação da satisfação dos clientes.

Norreklit (2000) defende que além de manter a satisfação do cliente, o objectivo estratégico deve contemplar o de “aumentar” essa satisfação, tendo como princípio a qualidade dos produtos.

Os clientes através das suas exigências, seja pela qualidade do produto ou serviço e atendimento realizado pelos funcionários, pressionam as organizações a investirem em programas de formação para os seus trabalhadores, conseguindo desta forma uma fonte de valor não financeiro para a organização. Esta interacção do cliente com a organização, proporciona a formação de uma boa imagem institucional (Kaplan e Norton, 2001a).

Deste modo, destaca-se a importância das empresas em tratarem correctamente os seus clientes, uma vez que quanto mais os clientes fornecerem uma percepção do que desejam e necessitam, mais a organização poderá utilizar os seus esforços para responder e atender melhor às suas expectativas. Esses autores defendem que pesquisas sobre a avaliação do atendimento, assim como da sua rapidez e a qualidade dos produtos e serviços podem ser utilizados para essa finalidade.

2.1.3. A Perspectiva dos Processos Internos

Kaplan e Norton (2001a) afirmam que as metas financeiras e a maneira como as necessidades dos clientes direccionam os processos internos, “clarificam” o que a empresa necessita fazer. Sendo que isto implica a definição dos processos, competências e medidas adequadas para avaliar se o objectivo está a ser atingido.

Na perspectiva dos processos internos busca-se identificar que processos serão essenciais para aumentar a satisfação dos clientes e também para garantir a consecução dos objectivos (Mooraj *et al.* 1999)

Esta perspectiva pretende identificar quais os processos mais relevantes para a consecução dos objectivos, quer dos accionistas quer dos clientes, tornando esses

processos adequados à realização da estratégia da organização. O *BSC* cria medidas para avaliar o desempenho dos processos internos, facilitando a criação da cadeia de valor⁷. (Kaplan e Norton, 2001a)

Esses autores acreditam que os funcionários da linha da frente ao estarem mais próximos dos processos internos e dos clientes, são os que possuem maiores e melhores condições para fornecer ideias que visem o melhoramento do processo.

De acordo com a literatura analisada, as medidas centrais desta perspectiva referem-se essencialmente à percentagem de vendas dos novos produtos, qualidade dos produtos e/ou serviços, os prazos de entrega (Kaplan e Norton, 1996), o tempo médio de resposta (Martinsons *et al.*, 1999), a capacidade de inovação, a qualidade dos serviços prestados pós venda (Caudeli e Vicente, 2000), dentre outros.

Para Ribeiro (2005), o estabelecimento de objectivos e indicadores desta perspectiva deriva das estratégias explícitas para satisfazer as expectativas dos accionistas e dos clientes. Só será possível tal estabelecimento de objectivos, tendo como base um procedimento vertical, que traduza a estratégia em objectivos operativos. Neste processo, de forma vertical e sequencial, é possível identificar em que produtos e/ou serviços a organização terá que apostar. (Kaplan e Norton, 2001a)

2.1.4. A Perspectiva da Aprendizagem e do Crescimento

Esta perspectiva abrange as acções que a organização deverá desenvolver para promover a aprendizagem, crescimento e melhoria dos processos a longo prazo. Deste ponto de vista é necessário identificar os activos intangíveis que se revelam como mais importantes para a estratégia, pressupondo a aprendizagem, o crescimento e a melhoria contínua de toda a organização.

Kaplan e Norton (2001a) afirmam que as empresas necessitam de investir em formação para os funcionários, com o intuito de alinhar as suas mentes com os objectivos estratégicos da organização, bem como investir no desenvolvimento dos novos produtos e/ou serviços, nas estruturas e na gestão dos procedimentos. De acordo

⁷ O conceito da cadeia de valor foi introduzido em 1980 por Michael Porter no seu livro “Competitive Strategy”, como sendo um conjunto de actividades realizadas na interacção da organização, com os seus funcionários e fornecedores, até a distribuição aos seus clientes.

com estes autores isto implica a consideração de um novo papel do funcionário, ou seja, antecipar as necessidades dos clientes e oferecer-lhes produtos e serviços que superem as suas expectativas. Para estes autores, são os funcionários que fornecem as ideias para melhorar os processos da organização e o desempenho, o que gera uma grande necessidade de dar formação para que se tornem mais produtivos e criativos dentro dos objectivos da organização, conquistando desta forma a satisfação dos clientes e a produtividade desejada.

Stewart (1998) salientando que o objectivo primordial das organizações é o lucro e que o seu sucesso ou fracasso é diagnosticado pelo resultado financeiro, afirma que a linguagem dos gestores é cada vez mais “não financeira”. A abordagem do autor sublinha a hipótese da relação causa-efeito exposta pelos estudiosos do *BSC* sendo a perspectiva da aprendizagem e do crescimento a base que sustenta as demais perspectivas desta ferramenta⁸.

Niven (2003) destaca que o principal objectivo da perspectiva da aprendizagem e do crescimento, é cumprir os objectivos que possibilitem as demais perspectivas (processos internos, do cliente e financeira) do *BSC*. Rampesard (2004) salienta que a tomada em consideração desta perspectiva contribui para manter os trabalhadores motivados e envolvidos com a estratégia da empresa.

De acordo Kaplan e Norton (2001a) o modelo tradicional da contabilidade financeira não consegue traduzir, a longo prazo, as consequências de uma má actuação do pessoal, sistemas e processos da organização. Os autores destacam ainda que na elaboração do *BSC*, a perspectiva da aprendizagem e do crescimento, envolve três categorias de objectivos: *i)* a capacidade dos funcionários; *ii)* a capacidade dos sistemas de gestão, e; *iii)* a motivação, o *empowerment* e alinhamento. Rocha (2000) concorda com estes autores, acrescentando ainda um quarto, que é a coerência entre os objectivos.

Para Camaleño Simon (1998) *apud* Ribeiro (2005), na perspectiva da aprendizagem e do crescimento deverão existir algumas preocupações, são elas: *i)* adequar as capacidades e as competências dos funcionários à satisfação dos objectivos estratégicos; *ii)* propiciar um ambiente de trabalho que possibilite a excelência e as

⁸ Ao consultar o Anexo 1 – Cadeia da Criação de Valor, percebe-se a importância do investimento em formação pelas organizações para a consecução dos seus objectivos estratégicos. A perspectiva Aprendizagem e Crescimento, encontra-se como “base” para as demais perspectivas do *BSC*.

relações estáveis de trabalho; *iii*) aproveitar o potencial de cada membro da organização e dar-lhes uma oportunidade para um maior envolvimento; *iv*) conseguir que todas as pessoas da organização se envolvam, estimulando a melhoria da qualidade; *v*) envolver todas as pessoas da organização em planos de desenvolvimento profissional.

Nesse contexto Silva da Silva (2006) afirma que os funcionários podem ser considerados como o capital intelectual de uma organização e um factor de competitividade, não só a curto prazo mas também a longo prazo, pois são os conhecedores e guardiões dos valores institucionais, dos processos organizacionais e das necessidades dos seus clientes.

Rocha (2000) aponta para que a actuação dos empregados seja avaliada por indicadores em torno de três segmentos: *i*) a retenção dos empregados; *ii*) a satisfação dos empregados, e; *iii*) a produtividade dos empregados.

A estrutura dos indicadores da perspectiva da aprendizagem e do crescimento, representada na figura 02 e apresentadas por Kaplan e Norton (2001a) como indicadores chave, coadunam-se com os três segmentos apresentados por Rocha (2000). Nessa estrutura, existem os indicadores chave (retenção, produtividade e satisfação dos empregados) que são propulsores dos resultados da organização, sendo alavancados pelos meios: competências do pessoal, infra-estrutura tecnológica e clima laboral.

Daqui decorre a necessidade de reflectir sobre a forma de medir cada uma destas componentes.

a) A medição da satisfação dos empregados:

De acordo com Ulrich (2003), as empresas que conseguem compreender e usar de forma adequada e eficaz a motivação dos seus empregados têm alcançado grande sucesso. A motivação dos empregados é um factor de sucesso para a organização que deseja implementar uma trajectória de desenvolvimento estratégico de longo prazo. (Barret, 2000)

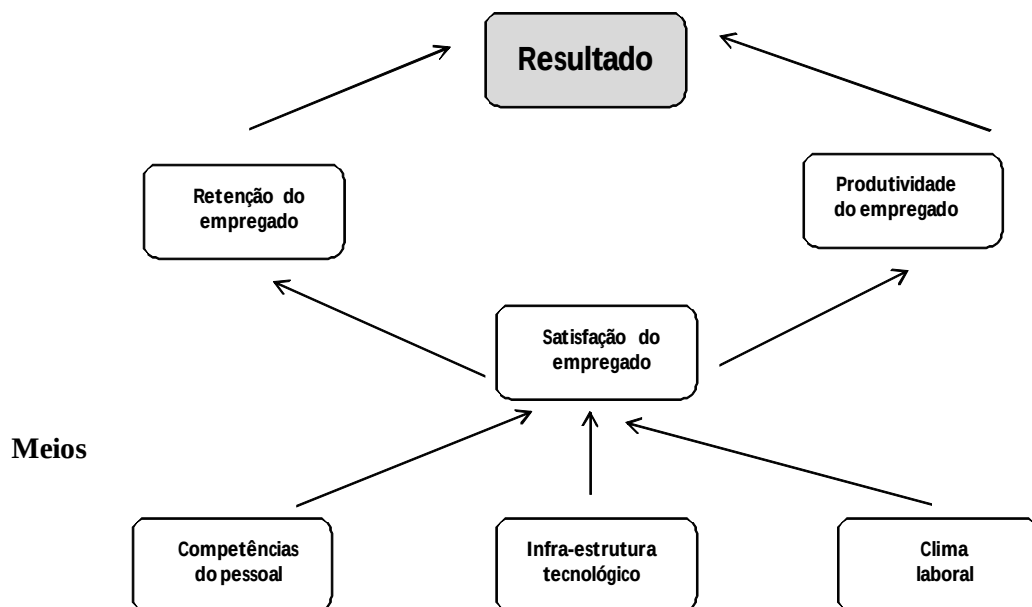
Kaplan e Norton (2001a) comungam da opinião desses autores e afirmam que para a consecução de um elevado grau de satisfação dos clientes, estes necessitam ser atendidos por funcionários satisfeitos. No entanto Hersey e Blanchard (1986) sublinham

que o nível de desempenho dos empregados deve ser determinado pelos gestores, o que influenciará o grau de eficácia com que serão alcançados os objetivos da organização.

Segundo as investigações realizadas por Rampersard (2008), sobre a felicidade no ambiente de trabalho, o bem-estar do trabalhador tem um papel importante no desempenho organizacional e percebe-se que existe uma forte relação entre a felicidade e o engajamento dos trabalhadores no local de trabalho. “Para melhorar o desempenho organizacional as empresas necessitam de uma equipa de trabalho altamente engajada e feliz”⁹.

Fig. 02 – Estrutura dos indicadores da perspectiva da aprendizagem e do crescimento

Indicadores Chave



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, (2001a).

b) A medição da retenção dos empregados:

Chiavenato (2008) destaca que uma organização viável é aquela que para além de captar e aplicar bem os seus recursos humanos consegue mantê-los satisfeitos a longo prazo na organização. O autor ressalta ainda que o processo de manutenção de

⁹ Tradução do próprio autor, Rampersard (2008:21.)

peessoas tem como objectivo manter os empregados satisfeitos e motivados para assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer na organização, obter o seu comprometimento e vestir a camisola da empresa. Desta forma, os funcionários estarão envolvidos na prossecução dos objectivos organizacionais.

Segundo Kaplan e Norton (2001a) a rotação do pessoal pode ser uma das formas mais adequadas de medir a retenção do pessoal na organização. Os autores afirmam ainda que o pessoal leal e com ligação de longo prazo à empresa assegura o conhecimento dos processos e a sensibilidade necessária perante aos clientes.

c) A medição da produtividade dos empregados:

Segundo Ribeiro (2005), os proveitos por empregado constituem um indicador simples que permite medir a produtividade dos mesmos, porém a estrutura interna da organização não pode mudar, com base apenas nesse indicador uma vez que o mesmo apresenta limitações. O autor defende que a medição da motivação individual dos empregados, deverá ser complementada com outros indicadores económicos.

As organizações necessitam proporcionar o desenvolvimento das pessoas oferecendo-lhes um maior grau de responsabilização, orientando-as não somente para o cumprimento dos objectivos e dos índices de performance, mas também com uma crescente autonomia e liberdade de acções, o que são condições para o desenvolvimento de actos criativos. (Santos, 2004)

2.2. O processo do BSC e os seus objectivos

Segundo Kaplan e Norton (2001a) os principais objectivos do BSC são:

- 1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia:** elaboração de um diagrama que aponte a relação causa-efeito das quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e da aprendizagem e do crescimento;
- 2. Comunicar e associar objectivos e medidas estratégicas:** divulgar a todos os funcionários os objectivos que a empresa necessita alcançar para que obtenha

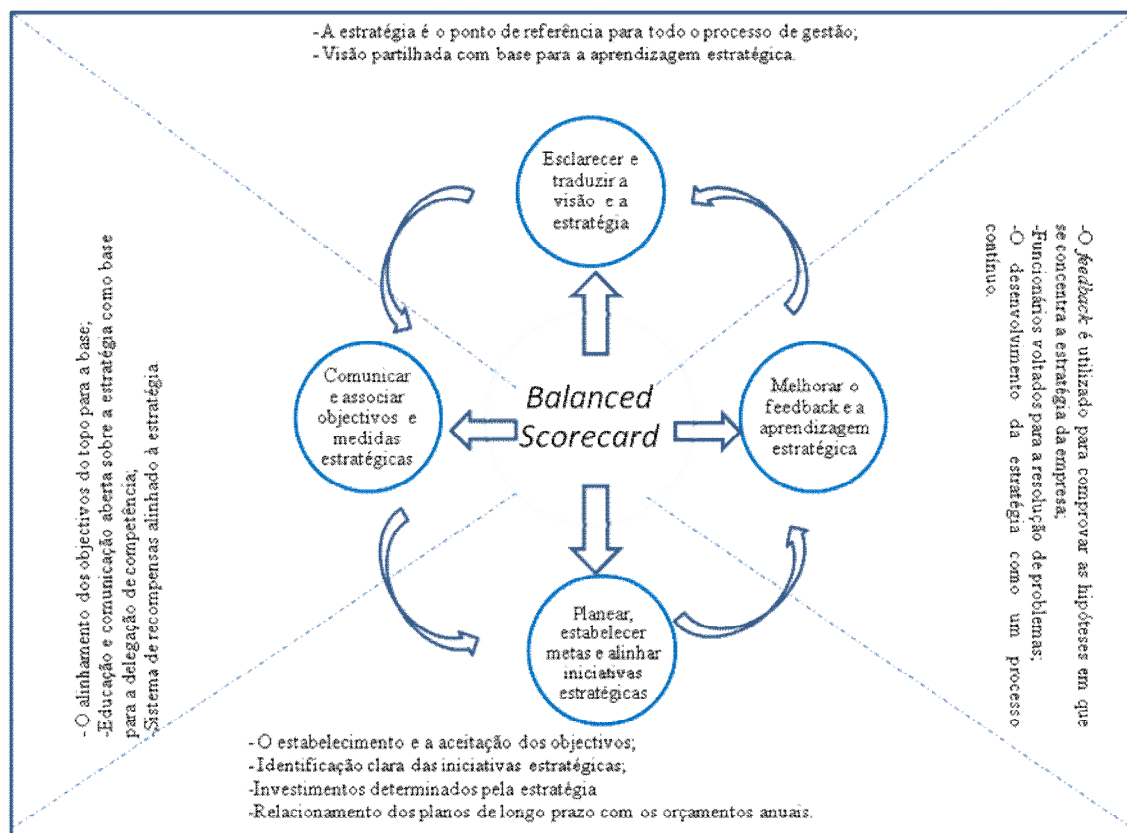
êxito no negócio;

3. Planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas: estabelecer objectivos precisos para a empresa com três a cinco anos de antecedência, que, se alcançados, implementarão mudanças significativas. Isso permite que a empresa: *i)* quantifique os resultados que pretende alcançar a longo prazo; *ii)* identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados; *iii)* estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não financeiras do *BSC*;

4. Melhorar o *feedback* e a aprendizagem estratégica: criar instrumentos para a aprendizagem organizacional a nível executivo.

A figura 03 ilustra o facto de o *BSC* poder ser utilizado como um sistema de gestão para a implementação da estratégia, apresentando os principais objectivos subjacentes a esse sistema.

Fig. 03 – Os objectivos do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, (2001a).

Referindo-se à implementação do *BSC* Mintzberg *et al.* (2001) destacam a importância do “como” e não somente do “quê” no processo de planejamento estratégico da organização e sublinham que a implementação eficiente tornará a estratégia bastante sólida.

3. Medidas essenciais na implementação do BSC

Kaplan e Norton (2001a) afirmam que o *Balanced Scorecard* possibilita transformar a estratégia da empresa em objectivos e medidas concretas e assenta em três princípios fundamentais: i) nas relações de causa-efeito; ii) nos resultados e nos indicadores de desempenho; e, iii) na relação com os objectivos financeiros.

O Mapa Estratégico¹⁰ (ME) emerge das relações de influências ou hipóteses estratégicas (a relação causa-efeito). De posse do ME, passa-se à construção dum painel balanceado (BSC), que naturalmente apresenta as perspectivas, os objectivos estratégicos, os indicadores e as metas a serem atingidas através das iniciativas ou dos projectos.

Definido o ME e o painel balanceado, a organização “conquista” a clarificação e a tradução da visão estratégica, sendo um dos primeiros “passos” identificados por Kaplan e Norton para o processo do BSC.

Neste âmbito os autores identificaram cinco medidas necessárias para a implementação do BSC numa organização, sendo estas:

- **O Diagnóstico:** envolve a caracterização da empresa e a identificação dos seus problemas e/ou necessidades, assim como os factores necessários para potenciar os seus resultados;
- **Definição do Planeamento Estratégico:** com o apoio da administração de topo e dos gestores, definem-se os objectivos estratégicos da empresa;
- **Desenvolvimento do Plano Operacional:** refere-se à elaboração dos indicadores e das metas, com o apoio das diversas áreas da empresa. O ME e o painel balanceado corporativo, permitem a tradução da estratégia num plano operacional;

10 O Mapa Estratégico descreve a lógica da estratégia adoptada, salientando o conjunto de processos críticos que criam valor, assim como os activos intangíveis necessários para melhorar. (Kaplan e Norton, 2004:396). “(...) representação visual das relações causa-efeito entre os componentes da estratégia de uma organização (...)”(Kaplan e Norton, 2004:9). É construído num processo hierárquico *top-down* alinhado pela Missão e Visão da empresa.

- **Implementação:** Elaboração dum cronograma pelos gestores do projecto e a implementação do *BSC* propriamente dito.
- **Acompanhamento e Revisões:** diz respeito ao acompanhamento do desempenho da ferramenta dentro da organização, assim como a realização de revisões e implementações de melhorias na mesma, através dos gestores do projecto. Refere-se ao processo de *feedback*.

Roest (1997) ratifica a importância do compromisso da administração de topo, bem como a necessidade de traduzir os objectivos estratégicos da organização em acções. O autor salienta ainda a importância de estabelecer um número balanceado e limitado de objectivos e de medidas de desempenho que sejam relevantes para comunicar o êxito da empresa. Este autor ressalta ainda que existem algumas “regras de ouro” que devem ser observadas na implantação do *Balanced Scorecard*, são elas: *i)* a inexistência de uma fórmula única, pois as empresas são diferentes e as suas peculiaridades devem ser tomadas em consideração; *ii)* ser imprescindível o apoio da alta administração; *iii)* o carácter primordial da estratégia; *iv)* o facto de os objectivos e as medidas de desempenho deverem ser limitados, equilibrados e essencialmente relevantes; *v)* o facto de não dever ser muito longo nem muito curto o intervalo de tempo entre a análise da situação da empresa e a implementação da ferramenta; *vi)* deverem ser adoptadas abordagens *top-down* e *bottom-up*; *vii)* considerar a importância da ligação do *BSC* aos sistemas de informação e à medição de desempenho; *viii)* o facto de os sistemas de comunicação deverem ser considerados como ponto de partida; *ix)* a necessidade de ter em conta os efeitos dos indicadores de desempenho para o comportamento organizacional; *x)* a impossibilidade de quantificar todas as medidas de desempenho.

Conforme salientam Epstein e Manzoni (1998) *apud* Galas e Forte (2004), a implantação do *BSC* é difícil pois envolve um processo de mudança na organização. Mudança essa que normalmente tem um impacto na informação disponível relacionada com o desempenho da organização sendo, desta forma, uma grande ameaça ao sucesso da implantação do *BSC*. Esses autores destacam ainda que as principais razões de falha na implementação do *Balanced Scorecard* decorrem de más projecções dos sistemas de medição e da dificuldade de implantá-las.

A proposta de uma gestão de recursos humanos estratégica pressupõe a utilização de algumas ferramentas que permitam acompanhar a estratégia da empresa e apoiar na consecução desses objectivos estratégicos. Neste contexto apresentar-se-ão no capítulo a seguir, algumas considerações sobre a gestão estratégica de recursos humanos.

4. Considerações Gerais sobre a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos

Segundo Fleury (2000), as reflexões iniciais sobre o foco estratégico da área de Recursos Humanos surgiram na década de 80 com algumas críticas ao papel funcional e burocrático dessa área, bem como alegações sobre suas fraquezas, as quais apontavam para a natureza estratégica de recursos humanos e a sua gestão.

Chiavenato (2008) afirma que no planeamento estratégico o único integrante inteligente é o elemento humano, sendo o cérebro da organização e o responsável pelas principais tomadas de decisões da empresa. Desta forma o autor considera as pessoas como fonte importante da estratégia organizacional e destaca a importância da elaboração de uma estratégia de recursos humanos alinhada com o planeamento estratégico organizacional.

Silva da Silva (2006), Kiyan (2001), Chiavenato (2008), dentre outros autores, mencionados no capítulo dois, comugam do pensamento de que as organizações necessitam modificar frequentemente a estratégia implementada, atendendo às mudanças externas do mercado e também à importância das mesmas em considerarem o capital como um activo intangível.

Na óptica de Becker *et al.* (2001), a estratégia de uma organização deve adequar-se às mudanças externas, de contrário não poderá atender às expectativas de um mercado cada vez mais globalizado e competitivo, perdendo “espaço” para os seus concorrentes e, em médio prazo, “desaparecer”. Nascimento e Carvalho (2006) concordam com esses autores ao afirmarem que a função de RH só se pode manifestar plenamente no sistema estratégico aberto a partir da sua avaliação “correcta” do ambiente em que a empresa está presente¹¹.

De acordo com Richers (1987) *citado por* Nascimento e Carvalho (2006:9) a estratégia das organizações deve derivar do ambiente, pois é aí que se travam as grandes “batalhas” que decidem se a empresa crescerá, sobreviverá ou irá sucumbir. Nesse

¹¹ As decisões com foco estratégico do sistema de RH serão consequência das relações entre a empresa e o seu ambiente.

contexto o sistema estratégico de recursos humanos apresenta-se como parte actuante e decisiva.

Nascimento e Carvalho (2006) definem o sistema estratégico de Recursos Humanos como uma estrutura organizacional voltada para processos, conquistando o alinhamento e o desempenho necessários num ambiente de competitividade global e mudança permanente, com as seguintes características:

- i) maior ênfase na gestão de pessoas;
- ii) implementação de mudanças em larga escala;
- iii) reorganização das linhas de poder;
- iv) recomposição dos quadros funcionais da empresa¹².

Dentro da nova perspectiva estratégica exigida para a área de recursos humanos, as organizações deparam-se com a necessidade de colocar ênfase na gestão de pessoas e com a importância de investir mais no capital humano. Neste contexto, identificamos diversos estudos que afirmam a importância do capital humano e, por conseguinte, do capital intelectual para o êxito das organizações. Becker *et al.* (2001) sublinham que não adequar-se ou não acreditar na importância das pessoas para esse sucesso pode levar uma empresa, mesmo com as melhores instalações tecnológicas, a “desaparecer” do mercado.

Deve-se ressaltar que na revisão bibliográfica consultada para esta investigação, não foi encontrada nenhuma “corrente” de investigadores em divergência com esta ideia. As divergências ocorrem especificamente quanto a “consistência”, “retorno” e “consequência” de formações e níveis de escolaridade dentro do mercado de trabalho.

Doeringer e Piore (1971) *apud* Souza (1978), definem o mercado interno de trabalho como uma unidade gerencial onde a mão-de-obra e a determinação dos salários são regidas por normas, regras e procedimentos internos. As regras da progressão salarial devem ser claras para que sejam entendidas e percebidas por todos, evitando assim futuros descontentamentos que possam reflectir de forma negativa no desempenho dos profissionais dentro da organização.

¹² CHANDLER JR., Alfred O. (1996), *Strategy and structure, chapters in the history of industrial enterprise*. Cambridge, Mass., The MIT Press, p.14. (*apud* Nascimento e Carvalho, 2006)

Para Piore e Schrank (2008), a regulamentação do mercado de trabalho quando demasiado rígida impede a criação de emprego e impossibilita a rápida adaptação dos processos produtivos, os quais são necessários para competir com eficácia no mercado internacional. A proposta destes autores prevê a necessidade de uma organização adequada dentro da instituição, além de formas mais flexíveis da organização do trabalho e codificação do conhecimento tácito dos inspectores dentro da organização, além de uma forma mais flexível de trabalho com uma contínua melhoria no processo de gestão e formação dos trabalhadores.

Arthur (1992) analisou a ligação entre a estratégia de negócio das organizações e os sistemas de políticas de emprego (relações humanas) nas pequenas empresas de aço dos Estados Unidos da América. Nesse estudo o autor apresentou dados quantitativos de questionários aplicados nos anos de 1988 e 1999 e concluiu que, dependendo das políticas e práticas na gestão de pessoas, os custos, o comprometimento dos empregados, assim como outros factores de produção poderão impactar de forma negativa ou positiva na consecução da estratégia da organização. O estudo reconhece a importância de um ambiente de trabalho “saudável” para o êxito nos negócios da organização, que favorece ao mesmo tempo os empregados que se vão sentir motivados com o trabalho e ao proprietário da empresa com os bons resultados conquistados.

Considerar o capital humano como o activo mais importante nas organizações, pode ser uma vantagem competitiva para a empresa que segundo Robert McLean (1995) *apud* Becker *et al.* (2001) não pode ser copiável pelos concorrentes:

“(...) 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 a sua força de trabalho, mas mantiver seus equipamentos jamais se recuperará.” (Robert McLean, 1995 *apud* Becker *et al.*, 2001:21)

Actualmente a vantagem competitiva é consequência essencialmente, dos recursos e das capacidades internas das organizações, inclusive da aptidão de desenvolver e reter uma força de trabalho capaz e comprometida. (Rhodes *et al.*, 2008; Becker *et.al*, 2001)

E como alinhar a estratégia das organizações ao activo mais importante, “as pessoas”, garantindo o sucesso e a manutenção das mesmas num mercado cada vez mais dinâmico e competitivo? Essa é uma das principais questões abordadas nesta investigação, à qual procuraremos responder demonstrando a importância da transformação de uma Gestão de Recursos Humanos Tradicional numa Gestão de Recursos Humanos Estratégica. O *Balanced Scorecard (BSC)*, será utilizado como instrumento para auxiliar nessa mudança.

5. A Gestão Estratégica de Pessoas com *Scorecard* – “*HR Scorecard*”

Os capítulos anteriores apresentaram definições sobre a ferramenta *Balanced Scorecard* e a importância da gestão de pessoas com foco estratégico numa organização. A seguir apresentar-se-ão definições e uma fundamentação teórica sobre o principal objecto de estudo desta investigação, o “*HR Scorecard*” ou “*Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard*”.

De acordo com a revisão da literatura analisada, identificou-se que diversos autores tratam da importância da gestão estratégica, destacando as pessoas como parte importante desse processo.

Galbraith (1995) a partir de um modelo representando uma estrela¹³ apresenta cinco componentes essenciais a uma organização, são eles:

- i) Estratégia, que induz a direcção que a empresa irá tomar;
- ii) Estrutura, apresenta a localização do “poder” e das tomadas de decisão dentro da organização;
- iii) Processos, esclarecem quais os métodos utilizados, o fluxo das informações e essencialmente os processos de trabalho realizados na empresa;
- iv) Sistemas de Recompensa, que influenciam directamente a motivação dos funcionários e consequentemente as metas organizacionais; e,
- v) Pessoas, onde se consideram as qualidades necessárias para a realização dos processos de trabalho em congruência com as políticas de Recursos Humanos da empresa.

Para a realização destes objectivos estratégicos todos esses componentes devem estar alinhados. Se uma organização selecciona uma estrutura, bem como um conjunto de processos de gestão que exigem a integração entre países, será indispensável seleccionar e desenvolver as pessoas com competências multiculturais, bem como um

¹³ Foi batizada de “ESTRELA DE GALBRAITH”. O autor inclui as pessoas como um integrante essencial na dimensão da organização.

sistema de recompensas que motive o trabalho em equipa, pois todos os pontos da estrela devem encaixar-se uns nos outros, gerando excelência. (Galbraith, 2000)

Sublinhe-se que há uma similaridade entre a estrela de Galbraith e o *BSC* de Kaplan e Norton dado que ambos demonstram a importância da definição de uma estratégia a ser seguida pela organização, considerando os processos e essencialmente as pessoas¹⁴. A cadeia de geração de valor do *BSC*¹⁵ sustenta a ideia da importância do investimento em formações pelos gestores (perspectiva de crescimento) para a melhoria dos processos internos (perspectiva dos processos internos), que induzirá a satisfação dos clientes pela melhoria na qualidade dos produtos e serviços (perspectiva dos clientes), possibilitando desta forma melhorias nos resultados financeiros da empresa (perspectiva financeira) e consequentemente a identificação e explicitação da Visão da empresa.

Bancalero (2004) define o *HR Scorecard (HRS)* como um conjunto de “métricas” essenciais para a gestão estratégica da Gestão de Pessoas, da sua consistência entre si e do seu alinhamento e impacto na estratégia da organização e possibilita:

- i) identificar os aspectos do RH que obstruem os objectivos estratégicos da empresa;
- ii) criar métricas e sistemas de medição;
- iii) interligar resultados quantitativos das estratégias de RH e resultados da estratégia da organização.

Bancalero (2006) sublinha ainda que, *a contrário sensu*, o *HR Scorecard* não é um conjunto de indicadores de recursos humanos. O autor destaca ainda que o *HR Scorecard* é uma nova forma de lidar com os recursos humanos e apresenta dois requisitos: i) o profissional da gestão de pessoas tem de possuir um papel estratégico na organização, sem o qual não será capaz de fazer a ligação entre o plano estratégico de recursos humanos e o plano estratégico global da empresa; ii) tem de ter, ou criar, um sistema estruturado para recolher informações para além dos tradicionais rácios de Recursos Humanos. Para este autor o *Scorecard* de Capital Humano está para o profissional de Recursos Humanos com uma visão estratégica do seu papel, como os

¹⁴ Incluso as habilidades, competências e recompensas.

¹⁵ Consultar anexo 01.

rácios tradicionais estão para o “Director de Pessoal” afirmando também que: “...o *Scorecard de Capital Humano* está para os rácios de Recursos Humanos, como o *Balanced Scorecard* está para informação financeira tradicional.” (Bancaleiro, 2006:185)

A boa implementação desta ferramenta conduz à reflexão sobre quatro temas importantes: i) os principais produtos de recursos humanos que alavancarão o papel de RH na estratégia geral da empresa; ii) o Sistema de Trabalho de Alto Desempenho (HPWS); iii) a extensão em que o HPWS está alinhado com a estratégia da empresa; e, iv) a eficiência com que geram tais produtos.

Algumas pesquisas realizadas por Beatty *et al.* (2005) demonstraram que as estratégias e práticas eficazes da gestão de pessoas podem exercer um forte impacto sobre os resultados do negócio, especialmente no que toca à produtividade, lucratividade e valor para os accionistas.

O *Scorecard* de RH pode ser assim considerado como um sistema de avaliação para a redefinição do papel dos Recursos Humanos como um parceiro estratégico. Com base na estrutura do *BSC* desenvolvido por Kaplan e Norton, esta ferramenta passou a revolucionar o negócio e a maneira de perceber a Gestão de Recursos Humanos. (Haridas, S.D)

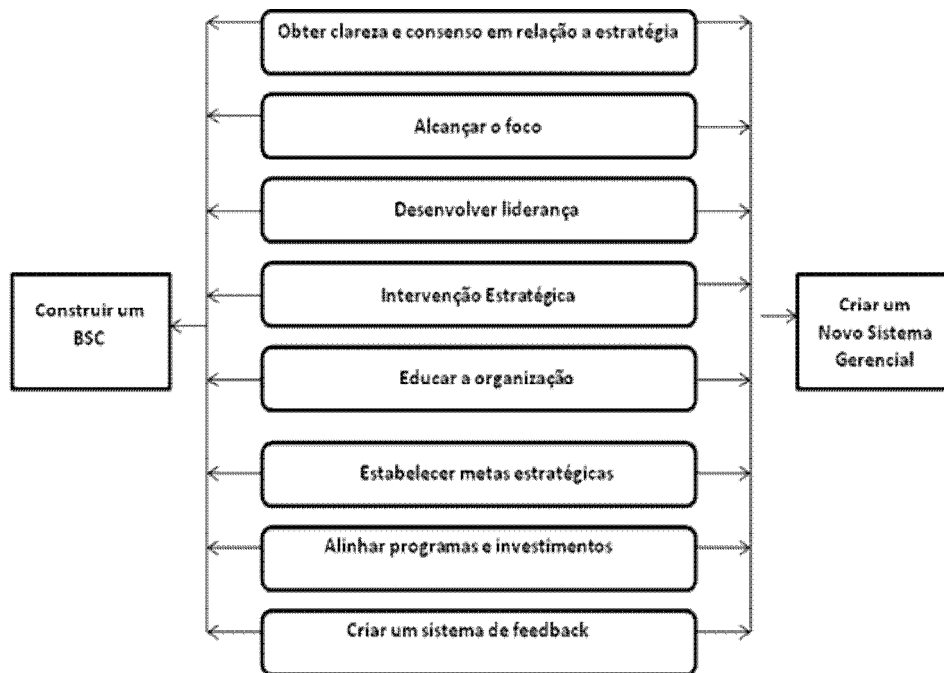
De acordo com Kaplan e Norton (2001a) a ferramenta do *BSC* é mais do que um sistema de medição do desempenho, pois propicia a gestão de uma forma inovadora e eficiente (por razões que estão explicitadas na figura 04).

Analizando as razões pelos quais as organizações são conduzidas a adoptarem o *BSC* de acordo com Kaplan e Norton (2001a), pode-se perceber que os mesmos motivos podem ser utilizados para a criação de um *HR Scorecard*, sendo o foco apenas em métricas estratégicas da gestão de pessoas.

Na óptica de Prado, citado por Marques e Oliveira (2008), existem dez riscos presentes na implantação de um *Balanced Scorecard*, os quais se encontram também na implementação do *HR Scorecard*, são eles:

1. *Apoio da Administração de topo*: os gestores da empresa têm que apoiar e acreditar na ferramenta. Para a implantação do *BSC* é essencial o apoio da direcção geral da empresa;

Fig.04 – Razões para as empresas adoptarem o BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, (2001a)

2. *Fuga da Realidade*: refere-se ao risco da adopção de uma visão estratégica irreal, desta forma os objectivos, metas e indicadores estarão em desconformidade com a estratégia da organização;
3. *Medição*: todos os indicadores seleccionados devem ser facilmente medidos e divulgados agilmente para todas as pessoas;
4. *Responsabilidade*: todas as acções realizadas na implementação do BSC devem possuir responsáveis, dos quais desenvolverão esforços para a consecução dos objectivos, permitindo reposicionar a estratégia;
5. *Cultural*: refere-se ao risco associado à cultura da organização. Antes de indicar a implantação de um BSC é importante que os directores revejam o formato cultural da sua organização. Segundo Chan *et al.* (2004) *apud* Rhodes (2008), a cultura organizacional pode influenciar a forma como as políticas e práticas de RH são implementadas. Rhodes (2008) complementa a ideia de Chan *et al.* (2004) *apud* Rhodes (2008), defendendo que os valores culturais têm implicações importantes sobre as práticas de gestão e que existe

uma relação positiva entre uma cultura de alta performance e a adoção de melhores práticas;

6. *Comunicação*: refere-se aos obstáculos criados pela existência de maus canais de comunicação. O *BSC* deve ser divulgado de maneira ampla e irrestrita o que torna central a existência de bons mecanismos de circulação de informação na empresa;
7. *Feedback*: refere-se aos problemas decorrentes da não existência de um retorno sobre as acções ou sobre o efeito dos indicadores. O *feedback* leva a uma melhor aprendizagem;
8. *Conjuntural*: falta de organização, pontualidade, realidade ou outros factores que afectem o desenvolvimento do *Balanced Scorecard*;
9. *Tecnologia*: o risco das organizações transferirem a responsabilidade de “resolução” para o equipamento;
10. *Factor Humano*: o risco humano na implantação do *BSC* poderá resumir-se numa questão de atitude. É a atitude das pessoas que fará com que o sistema obtenha sucesso ou fracasso.

Em contrapartida aos riscos Beatty *et al.* (2005), destacam quatro categorias de elementos de sucesso do RH :

- 1) *Sucesso da força de trabalho*: refere-se aos produtos de RH, cultura, mentalidade, competências e comportamentos que possibilitam as estratégias: operacional, dos clientes e financeira, reforçando a singularidade da empresa, algo que não poderá ser “copiado” por seus concorrentes;
- 2) *Mentalidade e cultura do pessoal*: as organizações desejam que as suas práticas e expectativas sejam compreendidas pelos seus funcionários. Sendo a cultura responsável por modelar o comportamento e atitudes dos funcionários e este por sua vez modela a cultura da empresa;
- 3) *Competências do pessoal*: revela a capacidade, habilidades e conhecimentos dos funcionários, podendo ser medida e monitorada;
- 4) *Comportamento do pessoal*: os líderes e liderados deverão agir em condições de atender a estratégia a ser implantada.

A partir destas categorias, a empresa terá condições para definir o que deverá ser avaliado, alinhando as mesmas com a estratégia. Assim, será possível a construção de

um painel de controle, com o intuito de avaliar o sucesso da estratégia. Desta forma, os gestores serão responsabilizados não somente pelas suas acções em relação aos seus liderados, mas também pelo sucesso da força de trabalho, assim como pela mentalidade, pelas capacidades e pelos comportamentos de seu pessoal.

Segundo Becker *et al.* (2001), o verdadeiro *Balanced Scorecard* para orientar e avaliar os gestores terá indicadores estratégicos, financeiros, operacionais e do capital humano. Os fins não deverão justificar os meios, nem as fraudes empresariais serão o subproduto do sucesso nos negócios. Os líderes que não promoverem o sucesso da força de trabalho serão identificados, monitorados, aprimorados ou caso não tenham condições de atender as expectativas, afastados.

Desta forma, os gestores apresentam-se como importantes condutores neste processo e deverão mostrar-se preparados para alcançar os objectivos da organização com eficiência e eficácia, garantindo a permanência da mesma num mercado cada vez mais competitivo. Neste contexto apresentaremos a seguir algumas considerações sobre a importância dos profissionais de RH na implantação e manutenção do *HR Scorecard*.

5.1. A importância dos profissionais de Recursos Humanos no processo de implantação e manutenção do *HR Scorecard*

Segundo Bancaleiro (2006) e Kaplan e Norton (2001a), é de suma importância para o sucesso da implantação do *Balanced Scorecard* que a comunicação ocorra *top down*, pois trata-se de assuntos estratégicos e fundamentais para a organização e sublinham ainda que o mesmo deverá ocorrer com o *HR Scorecard*.

De acordo com O'Reilly *et al.* (1991) *apud* Rhodes (2008) as organizações que tomam as suas decisões baseadas em processos *top down*, tendem a desencorajar a iniciativa dos funcionários. Bancaleiro (2006:202) ressalta que "...Tal como o plano de negócio e o *People Plan*, o *Scorecard* de Capital Humano, depois de aprovado, não se discute. Cumpre-se!"

A comunicação ascendente deverá ser complementada com a descendente, pois só assim será possível transmitir a missão, estratégia e os objectivos da organização; comunicar as instruções para a implementação dessa estratégia e objectivos; transmitir

as políticas e os procedimentos; avaliar e corrigir as acções e criar uma visão estratégica. (Ribeiro, 2005:9)

Os gestores que propiciam a manutenção de lacunas no processo de comunicação podem gerar desconfianças, essencialmente nos colaboradores e levá-los a desenvolverem algumas atitudes de resistência à mudança, comportamento esse nada desejável num processo de implantação do *HR Scorecard*. (Malina e Selto, 2001)

Face a este contexto, os profissionais de recursos humanos revelam-se como importantes para o êxito do processo, uma vez que deverão lidar da melhor maneira possível com as resistências que surgem nos funcionários, devido ao processo de mudança organizacional que surge com a implantação do *HR Scorecard*.

Na óptica de Steve Kerr, citado por Becker *et al.* (2001), qualquer iniciativa de mudança é composta por dois elementos genéricos definidos pela equação a seguir: Mudança Eficaz = Qualidade x Aceitação.

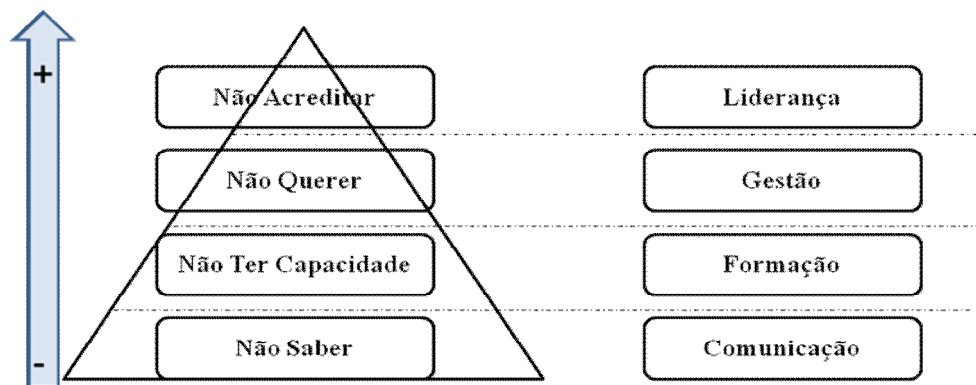
Com base nesta equação, os autores pressupõem que para o êxito na mudança de um RH Tradicional para Estratégico, além do planeamento proposto pelos diversos autores com os passos e medidas a serem seguidas, deve-se ter em conta a qualidade nos processos, que pode ser garantida pela eficiência dos profissionais envolvidos no mesmo, bem como pela capacidade de influenciar os liderados e demais envolvidos para “aceitarem” e consequentemente contribuírem para o êxito dessa mudança e o bem comum de todos na organização

Para Bancaleiro (2006) são muitos os tipos de abordagem que podem ser feitos aos processos de mudança destacando que um processo de mudança tem de assegurar a qualidade desse processo acrescido da sua aceitação por parte dos envolvidos. O autor defende que o factor qualidade está relacionado com a componente técnica de um processo, nomeadamente a sua racionalidade e a sua clareza. Este autor sublinha ainda que na maioria dos processos de mudança que falham esse falhaço é consequência da componente aceitação. A figura 05 identifica os quatro motivos de resistência à mudança e as respectivas acções de gestão.

As acções de gestão apresentadas na figura 05, destacam a importância dos gestores de recursos humanos estarem preparados para apoiar a organização do processo de mudança, bem como na implantação do *HR Scorecard* que se refere a um novo desafio que poderá trazer (e seguramente trará) benefícios imensuráveis para esses

profissionais e reconhecimento para a gestão de recursos humanos: “...o Scorecard, assim como todo o sistema de medição do Capital Humano, para além de ser do ponto de vista técnico um trabalho sofisticado e enriquecedor, coloca os profissionais de Recursos Humanos num patamar que, certamente, lhes trará reconhecimento e recompensas.” Bancaleiro (2006:200)

Fig. 05 – Triângulo da Resistência a mudança



Fonte: Adaptado de Pritchett e Associates apud Bancaleiro,(2006).

Becker *et al.* (2001:39) sublinham que para o RH se transformar num sector estratégico é necessário que os profissionais de recursos humanos entendam quais as capacidades que contribuem para o êxito na implementação da estratégia e a forma como o RH afecta essas capacidades.

Para Beatty *et al.* (2005), os gestores de linha e os profissionais de RH são solidariamente responsáveis pelo capital humano, assim ambos deverão ser avaliados com base nos mesmos critérios de avaliação referentes à força de trabalho. Para esses autores os gestores de linha, no dia-a-dia, têm um maior impacto do que os profissionais de RH sobre a força de trabalho.

Os desafios actuais lançados aos profissionais de recursos humanos levam esses profissionais a fazerem mais do que faziam no passado, agregando as actividades modernas (mas com foco estratégico) com as actividades tradicionais. (Mohrman e Lawler, 1995 *apud* Sammartino, 2002)

De acordo com Beatty *et al.* (2005) o projeto e a implementação de um sistema de RH eficaz não será possível sem uma equipa de profissionais de RH competentes e

capazes. Para estes autores, os líderes seniores da área de recursos humanos das organizações que promovam o sucesso da força de trabalho e a execução da estratégia, devem concentrar-se nos seguintes elementos críticos do *Scorecard* de RH:

i) Sucesso da força de trabalho: “*Será que produzimos cada um dos elementos críticos que compõem o Scorecard do Capital Humano, ou seja, sucesso da força de trabalho, comportamento dos líderes e do pessoal, competências do pessoal e mentalidade e cultura do pessoal?*”;

ii) Acerto da função de RH e dos custos de pessoal: “*Será que nosso investimento total na força de trabalho (não apenas na função de RH) é adequado?*”;

iii) Acerto dos tipos de alinhamento: “*Será que nossas práticas de RH estão alinhadas com a estratégia da empresa e são diferenciadas entre os cargos, quando necessário?*”;

iv) Acerto das práticas de RH: “*Será que desenvolvemos e implementamos as melhores normas e práticas em gestão de RH, alinhadas com a estratégia, em toda a organização?*”, e;

v) Acerto dos profissionais de RH: “*Será que nossos profissionais de RH têm as capacidades necessárias para desenvolver e implementar os melhores sistemas de gestão de RH?*”.

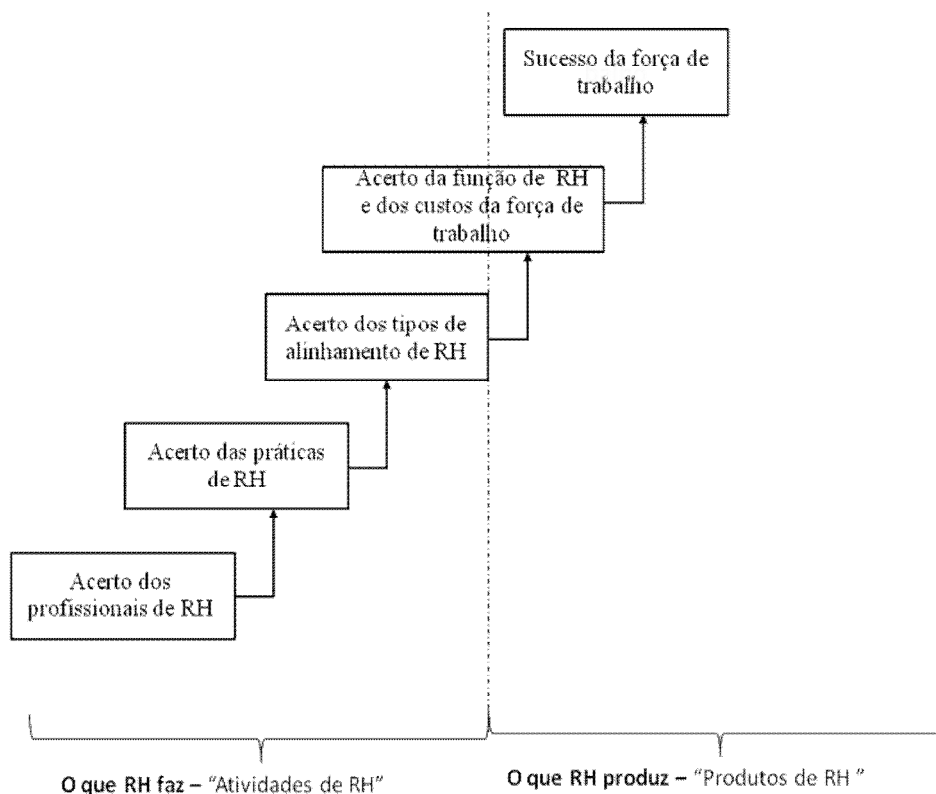
Neste âmbito a figura 06 apresenta as inter-relações entre os cinco elementos do *HR Scorecard* (o autor denomina como *Scorecard* de RH). A empresa necessita dispor de funcionários adequados e desenvolver um sistema de práticas de gestão de RH, alinhado com a estratégia da empresa.

Para atenderem aos novos desafios apresentados pelo *HR Scorecard* esses profissionais de RH devem apresentar algumas competências técnicas e comportamentais. Estudos realizados pela Escola de Negócios da Universidade de Michigan, citados por Bancaleiro (2006) e Becker *et al.* (2001), demonstraram na sua terceira e última fase que a profissão dos gestores de recursos humanos estava em contínua mutação, assumindo cada vez mais um papel estratégico e revelaram ainda que são cinco os principais domínios de competência dos gestores de Recursos Humanos:

- 1- Domínios das Técnicas e das Práticas de Recursos Humanos:** é essencial que para além de outras competências o gestor da área de recursos humanos

tenha conhecimento técnico das seis grandes áreas de RH – i) *competência de gestão* (legislação do trabalho, planeamento, sistema de informação de recursos humanos, entre outros); ii) *atração e retenção de talentos* (planeamento de carreiras, técnicas de recrutamento e selecção, gestão activa de retenção, entre outros); iii) *desenvolvimento de competências* (metodologias de formação, avaliação da eficácia, diagnosticar as competências organizacionais e pessoais chave, entre outros); iv) *remuneração e benefícios* (análise e avaliação de funções, elaboração e análise de estudos salariais, elaboração dos planos de recompensas, etc.); v) *relações organizacionais* (liderança de equipas, *coaching*, aconselhamento, gestão de conflitos, desenho organizacional, etc.); e, vi) *segurança, higiene e saúde no trabalho* (legislação específica deste sector, programas de redução de risco, planos de emergência, etc.). Para Becker *et al.* (2001) essa é uma condição *sine qua non* para cultivar a “marca” profissional de RH;

Fig. 06 – Os cinco acertos na mensuração de RH



Fonte: Beatty *et al.* (2005:107)

- 2- **Domínio do conhecimento do negócio:** refere-se ao conhecimento dos produtos e do negócio da empresa, aliados a visão estratégica da empresa, bem como à orientação para o cliente, para os resultados. Trata-se essencialmente na capacidade de alinhar o plano de recursos humanos com o plano global da empresa. Entender a essência do negócio da empresa;
- 3- **Domínio da Gestão da Mudança:** conforme elencado anteriormente é essencial a contribuição desse gestor, através da aplicação de ferramentas para a gestão da mudança, para reduzir os impactos nesse processo;
- 4- **Domínio da Gestão da Cultura Organizacional:** é importante o conhecimento das técnicas de avaliação, desenho e a implementação da cultura, de avaliação e gestão do clima organizacional, de influência sobre estilos de liderança e gestão da comunicação organizacional. Esses profissionais necessitam compreender que eles são os “guardiões da cultura” e que seu impacto vai bem além das fronteiras funcionais;
- 5- **Domínio da “credibilidade pessoal”:** a manutenção do *HR Scorecard* também depende das acções e controlo dos gestores de recursos humanos. Esses profissionais necessitam “viver” os valores da empresa - o que os faz caminhar de mãos dadas com a condição de “guardião da cultura”- segundo, precisam possuir uma relação de confiança recíproca com seus colegas de trabalho e por último, devem conquistar o respeito dos colegas agindo com “firmeza” – e sustentando opiniões com factos e dados.

Neste contexto Chiavenato (2008) sublinha que para actuar com sucesso os gestores de recursos humanos (o autor utiliza o termo “gestão de pessoas”) é necessário possuir as seguintes competências: *i)* competência em capital humano – que se refere ao conhecimento técnico da área, essencialmente do processo de agregar, aplicar, compensar, desenvolver e monitorar as pessoas, ao mesmo tempo que as transformam em talentos humanos; *ii)* credibilidade: esse profissional necessita ganhar a credibilidade de todos os seus clientes internos e externos; *iii)* competência em mudanças: deve desenvolver as competências individuais, de gestão, funcionais e organizacionais adequadas para a mudança; *iv)* competência nos negócios: deve conhecer o negócio da organização.

As competências citadas por Chiavenato (2008) são similares aos domínios identificados pelos estudos da Escola de Negócios da Universidade de Michigan, com a excepção do Domínio da Gestão da Cultura Organizacional , o qual não foi citado por este autor.

Na investigação realizada por Kaplan *et al.* (2010), que teve como objectivo analisar a gestão de alianças com a utilização da ferramenta *BSC*, os gestores das empresas *Solvay e Quintiles* foram de suma importância para o processo de alinhamento estratégico dessas duas empresas, promovendo uma comunicação clara e objectiva com todos os funcionários. É ainda de referir que todos os gestores de área devem estar preparados para serem considerados como gestores de RH. (Beatty *et al.* 2005; Chiavenato, 2008) De acordo com esses autores os líderes dessas organizações, podem ser equiparados aos profissionais de RH.

Profissionais de RH preparados e conscientes da sua importância, no processo de implementação dessa ferramenta, auxiliarão “fortemente” essa área e transforma-se-ão em parceiros estratégicos da organização. A seguir serão apresentados os benefícios conquistados com a criação do *HR Scorecard*, bem como outras considerações que implicam nesta criação.

5.2. Criando o *HR Scorecard*

A criação de um *Balanced Scorecard* pressupõe a elaboração de objectivos estratégicos claros em temas, a sua relação num mapa de relação causal e posteriormente a identificação de métricas que possibilitem a consecução dos objectivos estratégicos de cada tema. A selecção das métricas, mais adequadas, conduzirá à melhores resultados do *BSC*. (Kaplan *et al.*, 2010)

Bancalheiro (2006) sublinha que essa ferramenta possui dois objectivos: servir como um ponto de orientação, em termos da definição de prioridades da política de recursos humanos e servir de base à medição do desempenho e contribuição da área de Recursos Humanos. Os componentes de um *Scorecard* de Recursos Humanos, conforme esse autor são nomeadamente: o plano estratégico da organização, o sistema de gestão , o *people plan*; o alinhamento entre o *people plan* e o plano estratégico

(alinhamento externo), e o alinhamento entre as várias componentes do sistema de gestão de recursos humanos (alinhamento interno).

Deve-se destacar ainda que a capacidade de gerir o capital humano será um factor determinante para o sucesso do *Balanced Scorecard*. (Rhodes *et al.*, 2008)

Ulrich (1997) citado por Rhodes *et al.* (2008), afirma que as práticas de RH, ao invés das práticas individuais, são as mais importantes para o êxito do *HR Scorecard*.

Para assegurar o êxito da implementação do *HR Scorecard*, devem identificar-se os produtos de RH que influenciam na consecução da estratégia da empresa e “focar-se” nos mesmos. A seguir cabe aos gestores identificar e medir os elementos básicos de um Sistema de Trabalho de Alto Desempenho que auxilie na geração desses produtos. A partir daí, deve preocupar-se em garantir que todas as atividades, inclusive as rotinas aparentemente irrelevantes tenham razões estratégicas nítidas. Assim a empresa deverá montar um diagrama com um sistema de mensuração conciso, porém abrangente, que para além de auxiliar no processo decisório estratégico de RH também avaliará a contribuição do RH para criação de valor da organização. (Becker *et.al*, 2001)

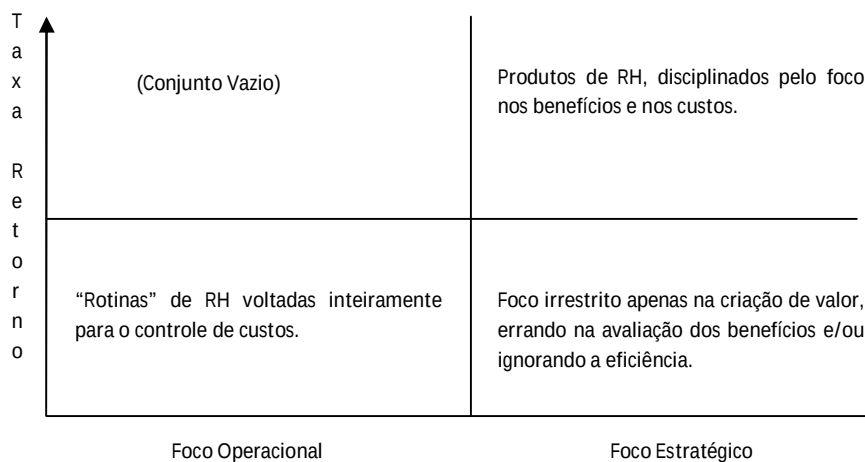
Para estes autores o *HR Scorecard* precisa enfatizar a criação de valor pela área de recursos humanos, considerando os aspectos de eficiência e propiciando a influência estratégica da área de RH em toda a organização e sublinham ainda que grande parte do *Scorecard* se concentra na criação de valor por meio da contribuição do RH para a implementação da estratégia.

O valor atribuído ao *Scorecard* de RH decorre de essa ferramenta possibilitar a criação de novos objectivos e medidas alinhadas aos objectivos globais do negócio, através do processo de aprendizagem contínua e da gestão da mudança. (Haridas, SD)

Na óptica de Rhodes *et al.* (2008), as práticas de Gestão de Recursos Humanos podem ser indicadores poderosos de mudança no desempenho da empresa.

A figura 07 apresenta a perspectiva da criação de valor da Gestão de Recursos Humanos e representa as implicações das decisões dos gestores de RH: ao medirem os aspectos mais importantes, focar-se-ão nas decisões e nos resultados de RH possibilitando maiores taxas de retorno. Caso contrário se os gestores se concentrarem apenas nas rotinas, a taxa de retorno será baixa.

Fig. 7 – Equilibrando controle de custos e criação de valor



Fonte: Becker *et al.* (2001:79)

Um Sistema de Trabalho de Alto Desempenho (HPWS) tem influência significativa sobre a rotatividade dos funcionários e consequentemente sobre o desempenho financeiro da empresa. O investimento em formações e as boas práticas de recrutamento e selecção, sugerem que a concepção e a implementação de políticas coerentes e as suas práticas, podem alinhar o capital humano para a realização dos objectivos estratégicos de uma organização, através do desenvolvimento de uma cultura de alto desempenho. (Delaney e Huselid 1996, *apud* Rhodes *et al.*, 2008)

De acordo com Holbeche (2005), citado por Rhodes *et al.* (2008), para atingir uma cultura de alto desempenho, a chave é criar e sustentar uma cultura que inclui: i) flexibilidade, velocidade e aprendizagem; ii) inovação e melhoria contínua; iii) estrutura organizacional sem fronteiras para maximizar o potencial da rede de sinergias; iv) motivação das pessoas para sustentar um alto nível de desempenho; v) negócio certo e ambiente adequado de trabalho, e; vi) associar os funcionários aos interesses da empresa.

Com base em investigações referidas neste capítulo, pode concluir-se que empresas com sistemas de gestão eficaz em recursos humanos, têm melhores condições de superar a concorrência. Em contrapartida, existem evidências de que ao contribuir para o sucesso de uma organização, a Gestão de Recursos Humanos, não garantirá necessariamente o êxito para os negócios da empresa. Esse será um desafio para os

gestores de RH. A criação da ferramenta *HR Scorecard*, se bem conduzida, permitirá a GRH contribuir com o desenvolvimento dos negócios da empresa. (Haridas, S.D)

5.3. A Implantação do *HR Scorecard*

No processo de implementação do *HR Scorecard* é essencial: perceber as linhas estratégicas globais da organização e conhecer a forma precisa dos seus objectivos; criar um “*people plan*”, alinhado com esses objectivos; identificar os “*key hr deliverables*”; desenhar um mapa de ligação causal entre os mesmos; e por fim, traduzir os “*hr deliverables*” em sistemas de medição e métricas, possibilitando uma visão daquilo que passou na organização e também que forneça orientações sobre o que poderemos encontrar no futuro. (Bancaleiro, 2006)

Becker *et.al* (2001) analisaram mais de três mil empresas e desenvolveram um processo com sete fases, o qual denominaram *HR Scorecard*, que na verdade nada mais é que “embutir” os sistemas de recursos humanos no âmago da estratégia da organização e transformar o RH num parceiro estratégico.

Os subtópicos seguintes trarão os passos/fases necessários para a implementação do *HR Scorecard* ou *Scorecard* do Capital Humano conforme os autores Becker *et al.* (2001) e Bancaleiro (2006), respectivamente.

5.3.1. Sete passos para a implementação do *HR Scorecard*

Passo 01 – Defina com clareza a estratégia de negócios

Neste primeiro passo é imprescindível a definição da estratégia da organização em “termos precisos” o que exige uma prática adequada da organização.

As metas estratégicas deverão ser divulgadas em toda a organização de maneira a que todos os empregados consigam identificar a missão e visão da mesma e saibam como agir para alcançá-las.

Segundo Madeira (2000) *apud* Ribeiro (2005) a clarificação da estratégia, conquistada pelo consenso, tem como principal factor a circunstância da estratégia servir de referência para todas as actividades desenvolvidas no processo de gestão.

Os empregados devem compreender qual a importância do seu trabalho e quais as atitudes que deverão ter para a consecução dos objectivos estratégicos da empresa e a organização deve saber medir esse êxito.

Na óptica de Ribeiro (2005) o *Balanced Scorecard* deve transformar os objectivos e a estratégia da organização em objectivos e indicadores tangíveis. O autor afirma ainda que a transformação da estratégia num processo global possibilita aos empregados o conhecimento e compreensão da estratégia de forma a que actuem, num trabalho diário, para a sua consecução.

Passo 02 – Desenvolva um argumento de negócios para RH como activo estratégico

Definida a estratégia da empresa os profissionais de RH deverão desenvolver com clareza argumentos de negócios sobre o “porquê” e o “como” o RH será capaz de implementar a estratégia da organização.

O argumento de negócio, no que toca o papel estratégico da organização, deverá incorporar a importante influência da área de recursos humanos sobre a implementação da estratégia e sobre o papel dos sistemas de mensuração orientados para estratégia (Becker *et al.*, 2001).

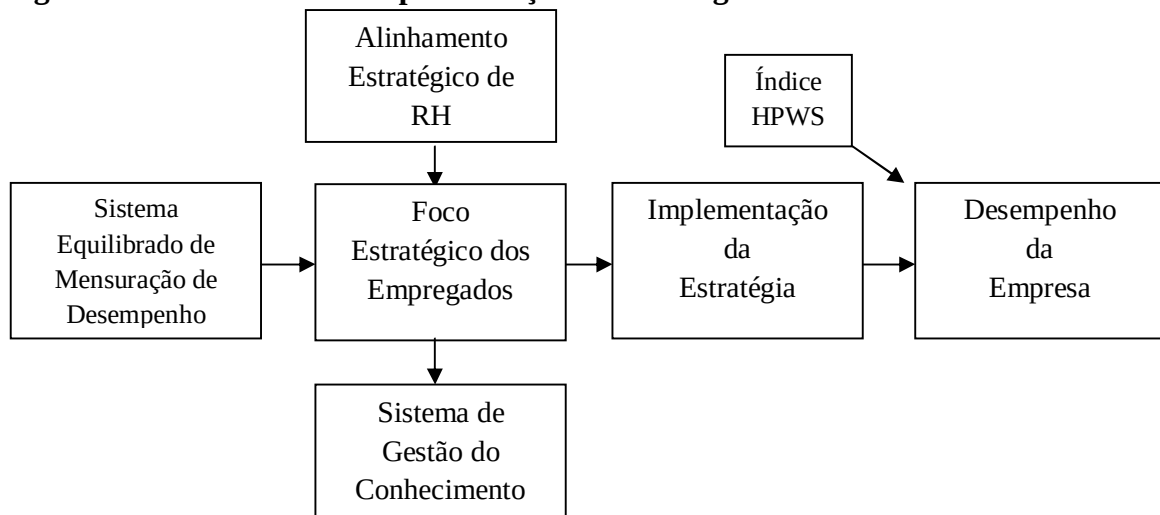
Para Ulrich (2003) o novo papel da Gestão de Recursos Humanos é o de participar na estratégia da empresa, definindo a estrutura organizacional, os sistemas, os processos, as recompensas, as pessoas e auditorias para auxiliar os restantes gestores a identificar quais os componentes da empresa que devem mudar, para facilitar a execução da estratégia bem como para avaliar o próprio trabalho da área. A empresa deverá desenvolver um sistema de mensuração de desempenho que demonstre o impacto da Gestão de Recursos Humanos nas demais áreas da empresa:

“(…) Ademais, a implementação estratégica bem sucedida é induzida pelo foco estratégico dos empregados, pelo alinhamento estratégico de RH, e pelo sistema equilibrado de mensuração do desempenho. O fulcro da implementação da estratégia bem sucedida é a força de trabalho orientada para estratégia, que poderíamos considerar o mais importante vector de desempenho de RH”. (Becker *et.al*, 2001:58)

Segundo Haridas (S.D.), as empresas devem consolidar as políticas de recursos humanos e práticas adequadas num sistema internamente coerente, alinhado com as prioridades e estratégias do negócio, possibilitando assim a criação de valor para a organização. Para este autor a implementação de uma estratégia bem sucedida é movida por empregados com visão estratégica, pelo alinhamento estratégico e por um sistema de medição balanceado.

A figura 08 apresenta o modelo do argumento de negócios com base na pesquisa realizada por Becker *et al.* (2001) em mais de quatrocentas empresas, interligando o RH ao desempenho da empresa.

Fig. 08 – Sistema de RH e implementação da estratégia



Fonte: Becker *et al.*, (2001:58).

Passo 03 – Crie um Mapa Estratégico

Os dois passos apresentados anteriormente possibilitaram clarificar a estratégia da empresa, criando condições para que se abra um caminho para o processo de implementação do *HR Scorecard*. A empresa deve ter inicialmente uma compreensão clara da sua cadeia de valor. A cadeia de valor é o conjunto cumulativo de interações e efeitos combinatórios que criam o valor para o cliente nos produtos e serviços da empresa. O *framework* do *BSC* refere esse processo a criação de um mapa estratégico. (Haridas, S.D.)

Kaplan e Norton (2004) definem o Mapa Estratégico como a representação visual da estratégia que demonstra numa única página como os objectivos identificados nas quatro perspectivas (financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e do crescimento) se integram e combinam para descrever a estratégia.

Segundo estes autores existem alguns princípios básicos para a construção desse mapa, nomeadamente: (i) a estratégia como o equilíbrio entre forças contraditórias, tendo como base o valor para o cliente; (ii) o valor construído através dos processos de negócio; (iii) a estratégia como uma composição de temas complementares e simultâneos, e; (iv) o alinhamento estratégico que determina o valor dos activos intangíveis.

O Mapa Estratégico desenhado por Kaplan e Norton é a representação da *cadeia de valor* da empresa, o que possibilita identificar “como” a organização cria valor, auxiliando os gestores e empregados a apreenderem o processo e a actuarem com base nele. (Becker *et al.*, 2001) Todos os gestores da empresa deverão participar desse mapeamento estratégico, o que possibilitará a qualidade do instrumento construído e a adesão desses actores à consecução do mesmo.

Para Becker *et al.* (2001), ao iniciar o processo de mapeamento devem ser analisados os objectivos estratégicos e as seguintes perguntas deverão ser respondidas:

- i) Que metas, objectivos e resultados estratégicos são imprescindíveis e não apenas convenientes ou oportunos?
- ii) Quais são os vectores de desempenho de cada meta?
- iii) Como medir o progresso rumo a essas metas?
- iv) Quais são as barreiras à consecução de cada meta?
- v) Como devem comportar-se os empregados para garantir que a empresa alcance essas metas?
- vi) A função de RH está a fornecer à empresa empregados com competências e comportamentos necessários para atingir esses objectivos?
- vii) Caso contrário o que precisa ser mudado?

As organizações que tiverem condições de representar graficamente a relação entre os vectores de desempenho em congruência com o mapeamento da cadeia de valor terão mais confiança na implementação da sua estratégia.

Passo 04 – Identifique os produtos de RH dentro do Mapa Estratégico

Para os autores Becker *et al.* (2001), os gestores de RH devem assumir a responsabilidade de mapear estrategicamente os vectores de desempenho e as características dos RH. Para a execução desse passo os autores recomendam perguntar a si próprio quais os produtos de RH que apoiam os vectores de desempenho no nível da empresa, representados no mapa estratégico. Os autores sugerem que os gestores de recursos humanos se concentrem no tipo de comportamentos estratégicos que são função das competências, das recompensas e da organização do trabalho.

Passo 05 – Alinhe a arquitectura de RH aos produtos de RH

Neste momento deve-se responder como estruturar o sistema de RH¹⁶ com intuito de fornecer esses produtos. Para os autores a arquitetura de RH refere-se à:

ARQUITECTURA DE RH =

FUNÇÃO DE RH + SISTEMAS DE RH + RESULTADOS DO COMPORTAMENTO DOS EMPREGADOS

Becker *et al.* (2001) consideram essa arquitectura como um recurso estratégico, além da mensuração de suas contribuições para o desempenho da empresa e destacam ainda que a arquitectura de RH pode ser definida como uma compreensão desde os profissionais de recursos humanos, até ao sistema de políticas e práticas de recursos humanos, passando pelas competências, motivações e comportamentos dos empregados da empresa.

Os produtos de RH são os *outputs* gerados pelas actividades dessa área.

A figura 09 demonstra como um sistema de RH adequadamente alinhado cria um produto de RH, como por exemplo, a baixa rotatividade, que capacita um vector de desempenho crítico (tempo dos ciclos de produção) no mapa estratégico.

Na implementação deste passo é importante reflectir sobre “como” os componentes do sistema de RH se encaixam entre si¹⁷ e como o sistema de RH se alinha com os demais elementos da cadeia de valor da empresa¹⁸. O alinhamento interno é essencial, porém insuficiente para o desenvolvimento do alinhamento externo. O mau

¹⁶ Segundo Nascimento e Carvalho (2006) o sistema pode ser caracterizado como um conjunto de partes relacionadas entre si. O sistema de RH inclui as recompensas, as competências, a organização do trabalho, entre outros temas tratados pela Gestão de Recursos Humanos nas organizações.

¹⁷ Alinhamento interno.

¹⁸ Alinhamento externo.

alinhamento entre o sistema de RH e o sistema de implementação da estratégia poderá “destruir” valor (Becker *et al.*, 2001).

Fig. 09 – Intersecção de RH com o mapa estratégico



Fonte: Becker *et al.*, (2001:64).

Passo 06 – Projete o Sistema Estratégico de Mensuração de RH

Neste passo realiza-se o efectivo desenvolvimento do sistema de mensuração de RH, o que exige uma nova perspectiva a respeito da mensuração do desempenho de RH e também a solução de algumas questões técnicas por vezes estranhas a alguns profissionais de RH. A relação entre as atividades de RH e o desempenho da empresa destaca a importância do desenvolvimento de indicadores válidos para os produtos de RH. Essa tarefa específica apresenta duas dimensões:

i) ter a certeza que os vectores de desempenho e os elementos escolhidos foram adequados, o que exige a compreensão da cadeia causal para a efectiva implementação da estratégia na organização;

ii) seleccionar os indicadores correctos desses produtos. A figura 09 apresenta o produto de RH¹⁹, sendo várias as maneiras de medir esse conceito. É importante definir com exactidão, no desenvolvimento do indicador final, quem compõe esse grupo do pessoal sénior (determinar o período de tempo no cargo, por exemplo: aqueles com dez anos de experiência no cargo) e o que significa estabilidade no emprego.

A mensuração das relações entre actividades de RH e o desempenho da empresa não induz especificamente uma proposição do tipo *tudo ou nada*. Os benefícios finais serão maiores, quando o sistema de mensuração for mais sofisticado.

¹⁹ A estabilidade do pessoal senior no emprego.

Passo 07 – Implemente a Gestão por Mensuração

Segundo Becker *et al.* (2001) com o desenvolvimento dos seis passos anteriores a organização terá desenvolvido o *Scorecard* de RH, o que representa uma nova e poderosa ferramenta de gestão. A sua implementação significa no entanto mais do que o monitoramento do impacto do RH sobre o desempenho da empresa. Caso o *Scorecard* esteja alinhado com os imperativos da estratégia da empresa, os profissionais da área de recursos humanos terão novos *insights* do que é realmente necessário para gerir estes recursos efectivamente como um activo estratégico.

Os líderes da área de recursos humanos terão como actividade importante a revisão dos produtos de RH visando garantir que os vectores e os capacitadores ainda sejam significativos do ponto de vista estratégico.

“(...) as empresas devem ser cautelosas no *benchmarking* dos sistemas de mensuração de outras organizações. No caso de sistemas de mensuração, as “melhores práticas” talvez não sejam transferíveis entre empresas. E aí reside seu valor competitivo!” (Becker *et al.*, 2001:71)

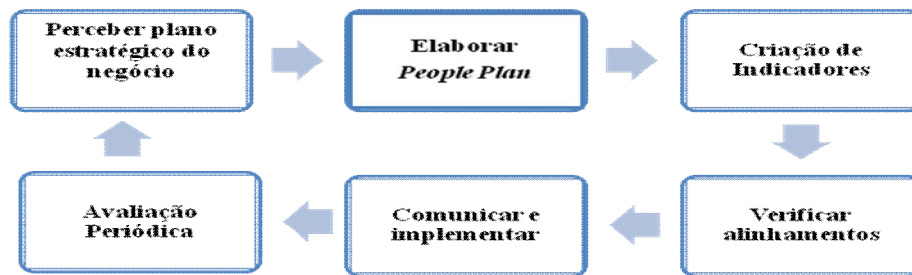
Em síntese os setes passos apresentados demonstram o que as organizações devem fazer para implementar um *HR Scorecard* de acordo com Becker *et al.* (2001), e revelam que o “formato” utilizado numa organização em que obteve êxito não “garante” necessariamente sucesso em outras, pois as especificidades devem ser consideradas e isso garante o valor competitivo das organizações.

A seguir apresentaremos as seis fases citadas por Bancaleiro (2006) para a implantação do *Scorecard* de Capital Humano nas organizações.

5.3.2. Seis fases para a implementação do *Scorecard* de Capital Humano

Bancaleiro (2006) defende que são seis as fases (ou passos) para a implementação de um *HR Scorecard* – o qual o autor denomina de *Scorecard* de Capital Humano. A figura 10 abaixo apresenta essas fases:

Fig. 10 - Fases de implementação dum Scorecard de Capital Humano



Fonte: Bancaleiro, (2006).

Para este autor é essencial que os gestores de recursos humanos, entendam o plano estratégico do negócio da empresa, sendo este a primeira fase para a implementação da ferramenta *Scorecard* de Capital Humano. Bancaleiro (2006) sublinha ainda, referindo vários estudos, que o sucesso de uma estratégia passa mais pela sua implementação do que pelo seu conteúdo. Becker *et al.* (2001:23) comungam dessa reflexão quando afirmam que: “A capacidade de executar a estratégia pode ser mais importante do que a estratégia em si.”

A segunda fase é a criação de um *People Plan*, que é um plano estratégico de capital humano alinhado ao plano de negócio da empresa, fazendo uma ligação de lógica causal entre eles e as possibilidades de contribuição da área de recursos humanos.

A terceira fase - após conhecer o negócio da empresa e criar um *People Plan* alinhado com o negócio – consiste em elaborar indicadores que permitam a tradução dos resultados de recursos humanos e das principais medidas de eficiência dessa área. A selecção desses indicadores deve estar ligada aos aspectos-chave do *People Plan*.

A quarta fase refere-se aos alinhamentos internos e externos do *People Plan* e do Plano de Negócios da empresa. O alinhamento interno refere-se à congruência entre os resultados de recursos humanos e os principais processos de eficiência de recursos humanos. O alinhamento externo representa os resultados de recursos humanos versus *drivers* estratégicos do plano global de negócios. Desta forma, todos os indicadores de resultados de recursos humanos devem ser cruzados com todos os *performance drivers* e com todas as medidas de eficiência de recursos humanos. (Bancaleiro, 2006:202)

A quinta fase desse processo é o de “comunicar e implementar”. De acordo com Bancaleiro, (2006:202): “...esta é uma fase fundamental. Excelentes planos têm falhado a sua implementação devido à pouca importância que se dá à comunicação.”

Rocha (2000) afirma que a comunicação dos objectivos e indicadores estratégicos deve ser realizada através de *newsletter*, quadros de avisos, vídeos e também por meio electrónico com computadores a funcionar em rede.

No que se refere ao processo de comunicação, Ribeiro (2005) defende que no final desse processo todos os agentes da organização devem conhecer e perceber os objectivos de longo prazo, bem como a estratégia para atingi-los.

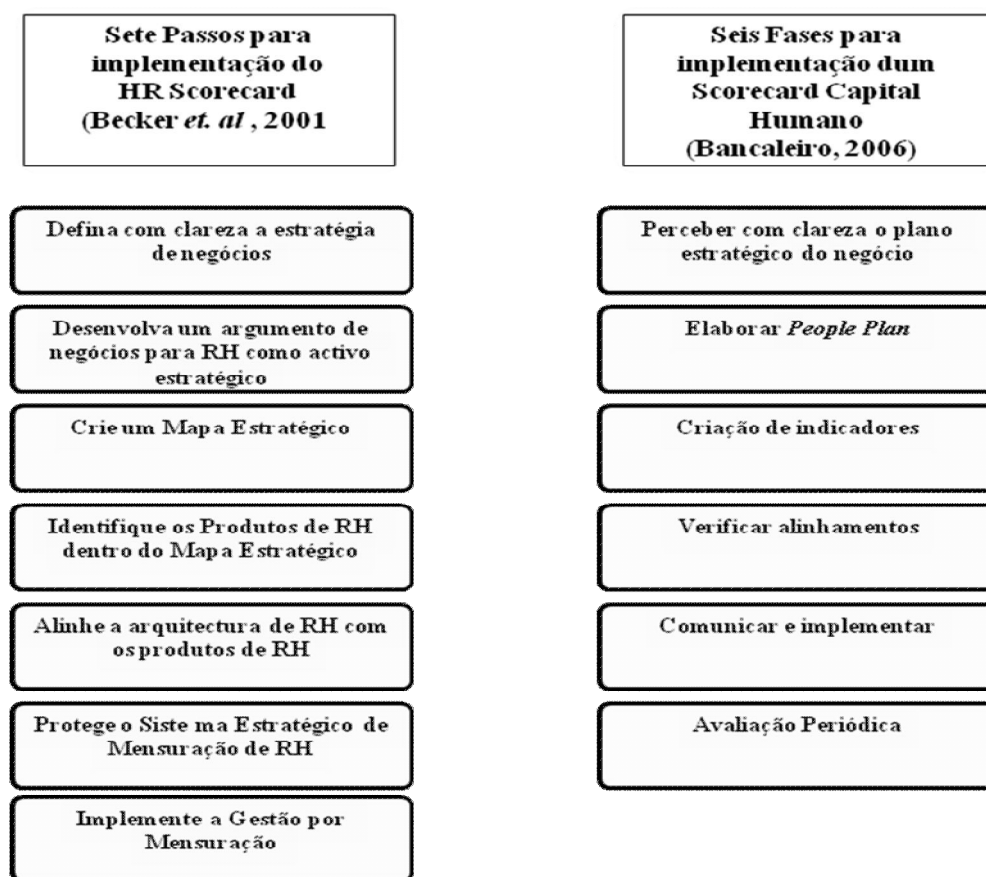
A sexta e última fase consiste em “avaliar periodicamente e rectificar quando houver a necessidade”. É necessário verificar continuamente se existem alterações ao mapa de ligações estratégicas que estão subjacentes ao *Scorecard* do Capital Humano. O autor sublinha que as alterações no plano de negócio, têm de ser devidamente repercutidas no *People Plan* e, consequentemente, nos indicadores que estão incluídos no *Scorecard* do Capital Humano.

A figura 11 apresenta os passos e fases apresentados por Becker *et al.*, (2001) e Bancaleiro, (2006) para a criação de um *Scorecard* de RH. Ao consultar a figura, torna-se perceptível a similaridade entre os passos/fases citados pelos autores.

Na figura 11, o primeiro passo “definir com clareza a estratégia do negócio” pode ser equiparado ao “perceber o plano estratégico do negócio” (primeira fase). O segundo passo que é desenvolver um argumento de negócio para RH como activo estratégico, bem como com o terceiro (Criação do Mapa Estratégico) e quarto passo (Identificação dos produtos de RH dentro do Mapa Estratégico), poderão ser percebidos com a elaboração do *People Plan* (segunda fase). O quinto passo cita que é necessário alinhar a arquitectura de RH aos produtos de RH e, pode ser comparado a verificar alinhamentos (quarta fase). O sexto passo, projecte o sistema estratégico de mensuração de RH, é similar à criação de indicadores (terceira fase). O sétimo passo, implementa a gestão por mensuração e pode ser equiparado à quinta fase: “comunicar e implementar”

Analisando as relações dos passos citados por Becker *et al.* (2001) e as fases defendidas por Bancaleiro (2006), ambos para implantação do *Scorecard* de RH, percebe-se que apenas a avaliação periódica (sexta fase) não corresponde a nenhum dos passos sugeridos pelos autores, Becker *et al.* (2001).

Fig. 11 – Passos e Fases para implementação do *Scorecard* RH



Fonte: Próprio autor.

A fase da avaliação periódica, enunciada por Bancalheiro (2006) como a sexta fase para a implementação do *Scorecard* de RH, pressupõe o “ACT – Abreviatura do Termo Action²⁰” do ciclo *PDCA* (iniciais das palavras em inglês: *Plan, Do, Check e Action*), citado por Rampesard (2006, 2008:15). Este ciclo também é conhecido como Ciclo Deming²¹, sendo actualmente utilizado como uma ferramenta gerencial que apoia aos gestores na tomada de decisões, com o intuito de garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência da organização.

A revisão da literatura apresentada neste capítulo, sobre as medidas, passos e questões que devem ser observadas na implementação de um *Scorecard* na Gestão de Recursos Humanos serão fundamentais para a análise do Estudo de Caso da Empresa X.

²⁰ Traduzido literalmente para o português significa: “Ação”. Nesta fase é verificado o padrão das actividades e caso ocorra desvios são realizadas acções correctivas.

²¹ Acedido pela internet em

<http://www.datalyzer.com.br/site/suporte/administrador/info/arquivos/info80/80.html>.

Objectiva-se com este trabalho contribuir para perceber de que modo a Gestão de Recursos Humanos pode vir a transformar-se num parceiro estratégico, passando a ser considerada como uma importante área numa organização, tanto quanto a área comercial ou financeira, pois lida directamente com o activo mais importante de toda e qualquer organização, “as pessoas” (Chiavenato, 2008).

No capítulo a seguir apresenta-se-á a definição do *HR Scorecard* para a Empresa X.

PARTE II- O Estudo de Caso

Este capítulo apresenta a parte empírica desta investigação. Nas seguintes páginas será apresentada informação sobre a empresa em estudo, os objectivos desta investigação, a caracterização da amostra, bem como a apresentação e a análise dos dados recolhidos através da aplicação de questionários aos funcionários da Empresa X.

6. Apresentação da Empresa

A Empresa X é uma empresa pertencente a um dos maiores Grupos Económicos do Brasil, com capital 100% brasileiro e actua há mais de 59 anos no armazenamento, envasilhamento e distribuição do GLP – Gás Liquefeito de Petróleo, comumente conhecido por gás de cozinha. No Brasil o GLP é utilizado como a principal fonte de energia para a cocção de alimentos, para além de ser usado também nas calefações de ambientes, aquecimento de águas e geração de energia eléctrica.

A Empresa X é líder absoluta no segmento de gás domiciliar, tendo vindo a crescer significativamente no segmento granel. A empresa opera em todo o Brasil, sendo a detentora das mais modernas bases de engarrafamento.

Esta empresa é pioneira e líder no abastecimento de P13²², chegando até aos recantos mais longínquos do Brasil, mesmo a sítios onde o acesso é extremamente complicado, cumprindo assim uma função social importante. Possui filiais em quase todo o país, com excepção dos Estados do Acre, Rondônia e Roraima, e os seus produtos e serviços estão disponíveis no mercado de todas as Regiões e Estados brasileiros.

A Empresa X possui mais de 60 filiais, sob a responsabilidade dos gestores de regionais, como indica a divisão apresentada na tabela abaixo:

²² Refere-se ao vasilhame com Gás LP, contendo 13 Kilos deste gás.

Tabela 02– Divisão e actuação geográfica da Empresa X

Região do Brasil	Denominação da Empresa	Qtde de Filiais
Centro-Oeste	Regional Centro-Oeste	3
Nordeste	Regional Nordeste I	11
	Regional Nordeste II	10
Norte	Regional Norte	9
Sudeste	Regional Sudeste	15
	Regional São Paulo	10
Sul	Regional Sul	4
TOTAL		62

Fonte: Elaboração Própria – a partir de dados da empresa X

6.1. Características da Empresa

A Empresa X é considerada uma empresa de carácter familiar no sentido em que está ligada à mesma família desde a sua fundação.

A gestão da empresa há 02 anos está sob a total responsabilidade do neto do fundador deste grupo económico. O jovem é licenciado em Gestão e vem dando uma nova abordagem ao negócio, possibilitando mudanças importantes para o crescimento da empresa.

6.1.1. Caracterização da Mão-de-Obra da empresa

A caracterização da mão-de-obra da empresa X apresentada neste capítulo, terá como base o perfil dos funcionários registados na empresa no mês de Outubro de 2010, período em que se aplicou a pesquisa.

Os 4119 trabalhadores da empresa estão distribuídos por três grandes áreas de actividade:

- i) 2001 funcionários (48,6% do total) trabalham na produção e logística da empresa, em sua maioria nos cargos de ajudantes de produção,

encarregados de produção, mecânicos, electricistas, alguns motoristas e ajudantes de camião (os que ainda não foram terciarizados - *outsourcing* - seja por questões de mercado ou impedimento do Sindicato);

- ii) 1752 funcionários (42,5% do total) trabalham na área administrativa, em geral nos cargos de auxiliares administrativos, assistentes administrativos, analistas administrativos, supervisores e gerentes de filial²³;
- iii) 366 funcionários (8,9%) trabalham na área comercial, actuando nos seguintes cargos: assistentes comerciais, analistas comerciais, promotores de vendas, supervisores comerciais e gerentes de vendas;

No que toca o processo de Recrutamento & Selecção a empresa exige que os candidatos tenham no mínimo “licenciatura” concluída ou em curso para as funções administrativas e comerciais; para as funções da produção, exige-se no mínimo o “ensino secundário” concluído (equivalente ao 9º ano em Portugal). Sublinha-se que a empresa não possui informação actualizada sobre o nível de escolaridade de seus funcionários, devido à falta de um sistema informático para auxiliar na tabulação dos dados constantes nos arquivos físicos da empresa. Salienta-se que este seria um elemento importante à caracterização do universo.

Quanto à questão de género, destaca-se que 3430 funcionários são do sexo masculino, representando 83%, enquanto apenas 689 funcionários são do sexo feminino, o equivalente a 17% da sua população. Deste modo a empresa em estudo é predominantemente masculina.

Os trabalhadores da empresa X têm a seguinte composição etária:

- Até 25 anos: 413 funcionários (10% do total dos trabalhadores);
- De 26 anos a 35 anos: 1684 funcionários (41% do total dos trabalhadores);
- De 36 anos a 45 anos: 1234 funcionários (30% do total dos trabalhadores);
- De 46 anos a 55 anos: 657 funcionários (16% do total dos trabalhadores);
- Acima de 55 anos: 131 funcionários (3% do total dos trabalhadores).

²³Os profissionais da área administrativa estão em profissões distintas, devido à diversidade de actividades e níveis hierárquicos dentro da empresa. As actividades administrativas são todas realizadas por funcionários próprios e não pelo sistema de *outsourcing*.

7. O planeamento Estratégico na Empresa

7.1. Reestruturação Organizacional – um marco para a gestão estratégica

As exigências que o mundo globalizado impõe às organizações, devido à forte concorrência proveniente de empresas com capitais estrangeiros, fizeram com que os accionistas da empresa repensassem a forma de gestão. Dada a forte concorrência e a chegada de inúmeras empresas com capital estrangeiro ao Brasil para a distribuição de gás GLP, a Directoria entendeu que seria o momento de alterar a estrutura organizacional da empresa.

Em Abril de 2010, promoveu-se um evento onde se divulgou a Visão, a Missão e os Valores da empresa, para funcionários de todo Brasil.

Este evento é parte de uma ideia da Empresa X em definir e divulgar cada vez mais uma estratégia própria. Deste modo estão a ser redesenhados todos os seus processos administrativos, comerciais e operacionais, com o apoio de uma consultoria externa, adquirindo softwares que possibilitem melhorias contínuas em todos os processos.

Diante da proposta da consultoria, a Empresa X criou uma equipa de especialistas em projectos e iniciou o redesenho de processos em várias áreas da empresa, partindo das cinco dimensões da “Estrela de Galbraith”: objectivo, estrutura, pessoas, processos e recompensas. Os redesenhos foram realizados tendo como base o mapa estratégico da Empresa X. A consultoria contratada pela empresa, baseada em Hammer (1990), define o redesenho como a melhoria das características de um processo, aumentando significativamente seu desempenho e a vantagem competitiva da organização.

Sublinha-se que o redesenho de processos de todas as áreas da Empresa X foi desenvolvida de acordo com as quatro proposições de valor dos clientes de GLP no Brasil²⁴.

Foi proposta uma nova estrutura hierárquica, essencialmente a nível estratégico preparando a organização para a implantação do *HR Scorecard*.

7.1.1. Visão e Missão da Empresa

A definição da Visão da Empresa X desenvolveu-se com o apoio de uma consultoria e traduz-se em:

“ Ser uma empresa de energia em Gás LP rentável e de referência em serviços ao final de 2014.”

Quanto à missão da empresa ela está enunciada da seguinte forma:

“Fornecer soluções de energia, utilizando Gás LP com qualidade, segurança e pontualidade, gerando economia para parceiros e clientes, proporcionando o desenvolvimento socioambiental, por meio da aprendizagem contínua dos colaboradores e parceiros.”

A missão da Empresa pressupõe, portanto, o fornecimento de soluções em energia, pautadas em valores, considerados como primordiais, nomeadamente: qualidade, segurança e pontualidade, a responsabilidade sócio-ambiental, o trabalho em equipa, a ética e a aprendizagem contínua.

Neste contexto apresentar-se-ão a seguir os desafios propostos à Gestão de Pessoas da Empresa X, no sentido de permitir a transformação deste sector num parceiro estratégico da organização.

²⁴ Conforme pesquisa realizada em 2009, pela Consultoria Copernicus Marketing, as proposições dos clientes de GLP do Brasil são: 1) Qualidade do Produto; 2) Qualidade do Serviço; 3) Preço; 4) Pontualidade.

8. A Gestão de Recursos Humanos da Empresa

As informações colectadas sobre a empresa X, durante o desenvolvimento deste estudo, demonstram que a GRH (Gestão de Recursos Humanos) tem vindo a actuar com uma lógica tradicional, concentrando-se basicamente na gestão de benefícios e nas actividades rotineiras de folhas de pagamentos e outras funções operacionais. Assim, a GRH desta empresa, não tem vindo a atender às duas dimensões essenciais defendidas por Huselid *et.al* (1997) in Becker *et.al* (2001:27), nomeadamente: *a técnica*, que inclui a prestação dos serviços básicos de RH tais como recrutamento, selecção, remuneração e administração de benefícios, e; *a estratégica*, que envolve a prestação dos serviços que possibilite a consecução dos objectivos estratégicos da organização. Actualmente esta Gestão de Recursos Humanos, centra-se apenas na realização de actividades rotineiras do Departamento Pessoal.

8.1. Os Desafios que se colocam a Gestão de Recursos Humanos da Empresa X: “O Novo Papel Estratégico”

A transformação do RH Tradicional num parceiro estratégico passa por diversas mudanças organizacionais. Essa simples e ao mesmo tempo complexa transformação requer inicialmente um alinhamento estratégico da organização.

Desde 2004, a Empresa X, está a passar por um grande processo de mudança organizacional. As primeiras mudanças realizaram-se na Divisão da Gestão da Directoria, especificamente em duas áreas: Administrativa e Comercial.

A formulação da estratégica e mapa estratégico da empresa X, de forma sistematizada, ocorreu pela primeira vez no ano de 2010, com o apoio de uma consultoria.

Para a implementação desta ferramenta, a arquitectura de RH deve estar alinhada com o processo de implementação da estratégia da empresa, para que assim os recursos humanos sejam legitimamente considerados como um activo estratégico. A existência

de um sistema de mensuração do desempenho de RH é imprescindível para as empresas gerirem esse activo estratégico e avaliarem a sua contribuição para o êxito da organização como um todo.

O sistema de mensuração do desempenho exige capacidade de mudar o foco dos indicadores operacionais tradicionais para os indicadores estratégicos e posteriormente o desenvolvimento de indicadores de alinhamento que sirvam como indicadores antecedentes no *Scorecard* de RH. (Becker *et.al*, 2001:156)

O diagnóstico do alinhamento interno de RH, bem como alinhamento dos produtos de RH com o mapa estratégico e o sistema de RH com os produtos de RH da Empresa X, facilitará a implementação dessa ferramenta.

9. A criação do *HR Scorecard* para a Empresa X

As informações desenvolvidas nos pontos anteriores demonstraram a preocupação dos gestores da empresa X com o planeamento estratégico da organização.

Utilizou-se uma aprofundada fundamentação teórica para o desenvolvimento deste estudo de caso, especificamente a literatura dos criadores do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton, bem como a de Becker *et al.* (2001), Beatty *et al.* (2005) e Bancalero (2006).

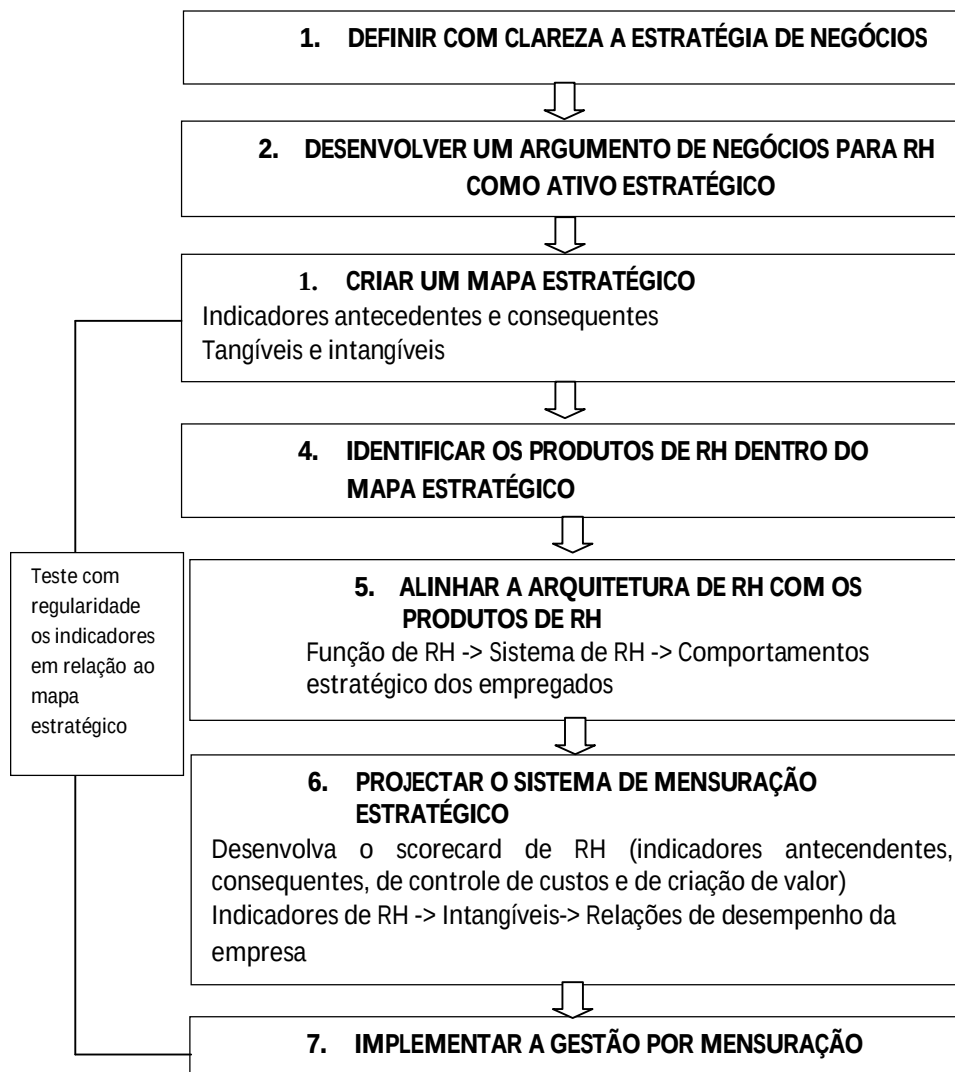
Na óptica de Kaplan e Norton (2000), o *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão estratégica que possibilita clarificar a estratégia da organização, comunicá-la aos seus colaboradores e também permitir a sua gestão. Sublinha-se que para um bom desenvolvimento do *Balanced Scorecard* [Horvarth e Partners citado por Ribeiro (2005)], é de suma importância que a estratégia esteja bem definida, que a equipa de trabalho esteja bem informada e motivada, que os métodos para a realização do trabalho estejam identificados e que a estratégia esteja “amadurecida” por todos os agentes.

A implantação do *BSC* na Gestão de Recursos Humanos proporciona a transformação dessa área. Contudo, para que esse processo de transição do tradicional para o estratégico, ocorra de maneira eficiente e eficaz a Empresa X deverá contemplar seu sistema de RH no processo de implementação da estratégia. É essencial que os profissionais dos Recursos Humanos, desenvolvam novas competências e percebam que as suas competências contribuem para o êxito dessa estratégia. (Becker *et.al*, 2001)

De acordo com Prahalad e Hamel (1994) citado por Becker *et al.* 2001, no contexto estratégico os profissionais da área de recursos humanos estarão em condições de serem gestores numeradores, contribuindo para as linhas das receitas da organização, deixando para trás o antigo papel de gestores denominadores, os quais apenas serviam para cortar custos de pessoas e reduzir despesas.

A figura 12 apresenta sete passos que a Empresa X terá que seguir, para que estrutura da organização possa transformar o RH em activo estratégico.

Fig. 12 – Transformando a arquitectura de RH em activo estratégico



Fonte: Adaptado de Becker *et.al*, 2001:55

Em coerência com os estudos realizados por Becker *et al.* (2001), sublinha-se que a simples apresentação da visão, missão e valores da Empresa aos funcionários não garante que os mesmos percebam com clareza a estratégia da empresa, assim é indispensável a prática dos mesmos, através da apresentação dos objectivos da empresa, possibilitando que cada funcionário compreenda o seu papel e a sua importância. A apresentação do Mapa estratégico com a relação de causa e efeito pode auxiliar nessa “clarificação”. Esse primeiro passo, sugerido por Becker *et al.* (2001), já foi “parcialmente” realizado pela empresa X.

Para desenvolver o argumento de negócios para o RH como activo estratégico e, num segundo passo, a Empresa X deve saber responder à questão “Porque e como é que o RH será capaz de respaldar a estratégia?”. Através do redesenho dos cinco macro-processos da Gestão de Pessoas, nomeadamente: *i)* Planeamento, *ii)* Admissão e Separação de Pessoas, *iii)* Desenvolvimento de Pessoas, *iv)* Gestão de Incentivos e Relações Colectivas de Trabalho, e, *v)* Segurança, Meio Ambiente e Saúde; iniciou-se o desenvolvimento desse argumento.

No redesenho dos processos, iniciados apenas para o processo de admissão os planos de acções apresentam actividades alinhadas com a estratégia da Empresa X, desde o desenho de cargos até às competências, capacidades e atitudes consideradas no processo de admissão.

O Mapa Estratégico, que será descrito com mais detalhe no próximo ponto, foi definido para a Empresa X²⁵, finalizando o passo três dessa implementação.

A identificação dos produtos de RH dentro do mapa estratégico é o quarto passo imprescindível para o êxito do *HR Scorecard*. A Empresa X iniciou essa fase com o trabalho de redesenho dos cinco macro-processos na Gestão de Pessoas. Salienta-se que os produtos de RH apoiam os vectores de desempenho da Empresa X.

O alinhamento da arquitectura de RH com os produtos de RH da Empresa X, refere-se ao quinto passo. Nesse âmbito a empresa tem estruturado a sua área de recrutamento e selecção, desenvolvimento de pessoas e remuneração e benefícios alinhados aos produtos de RH, tais como a atracção e retenção de talentos com o perfil desejado pela Empresa. A empresa deverá redefinir os seus produtos, alinhando-os à sua estratégia.

A projecção do sistema estratégico de mensuração de RH da Empresa X foi iniciada e será concluída com o redesenho dos cinco macro-processos da Gestão de Pessoas e, consequentemente dos seus planos de acções, metas, indicadores e itens de controle, concluindo o sexto passo e dando formato ao *HR Scorecard*. No capítulo onze serão apresentados os indicadores mais relevantes, segundo os funcionários e gestores da Empresa em estudo.

²⁵ Consultar o Anexo 02.

Definido o *HR Scorecard*, o sétimo passo refere-se à implementação e a gestão por mensuração. De acordo com Becker *et al.* (2001:70) “se o *Scorecard* estiver alinhado com os imperativos da estratégia da empresa, os profissionais de RH terão novos *insights* sobre o que é necessário para efectivamente gerenciar RH como ativo estratégico”.

Desta forma percebe-se que a Empresa X deverá analisar os indicadores, detectando e solucionando de forma activa a causa central dos problemas apresentados à Gestão de Recursos Humanos, de forma a propiciar a consecução dos objectivos estratégicos da empresa.

9.1. O Mapa Estratégico da Empresa

No caso da empresa X, identificou-se que os clientes valorizam o preço, a qualidade no produto, a pontualidade e a qualidade do serviço; a conquista desses valores dar-se-ão essencialmente pelo investimento em pessoas, pois referem-se na sua maioria a itens executados pelas pessoas, com a excepção do preço que resulta de outros factores como a tecnologia utilizada, custos de produção, entre outros.

Sublinhe-se que o Mapa Estratégico da Empresa X²⁶ foi elaborado com o foco nas quatro perspectivas definidas por Kaplan e Norton. De acordo com estes autores, a ausência de alguns elementos no modelo do mapa estratégico resulta de eventuais falhas na estratégia da organização. Para evitar resultados indesejados a empresa X estabeleceu ligações entre os indicadores de processos internos e a proposição de valor para os clientes (preço, qualidade do produto, pontualidade e qualidade do serviço), definindo ainda os objectivos para a inovação e para as novas habilidades e motivação dos empregados, seguindo assim as sugestões dadas por Kaplan e Norton.

²⁶ Consultar o Anexo 02.

9.2. Os indicadores de Desempenho

Os indicadores propostos para que a Empresa X possa atingir a sua visão estratégica, com o apoio do *BSC* e mais especificamente das suas quatro perspectivas são apresentados, em forma de resumo na Tabela 03:

Tabela 03- Indicadores de Desempenho para a Empresa X

Perspectiva	Objectivos	Indicadores
Financeira	Atingir EBITIDA em X%	MARGEM EBITIDA CUSTO DO PRODUTO VENDIDO MARKET SHARE POR PRODUTO RETORNO SOBRE INVESTIMENTO FATURAMENTO (EMPRESARIAL/DOMÉSTICO) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO CUSTO TOTAL (% FATURAMENTO)
Clientes	Crescer no mercado empresarial e manter o mercado domiciliar.	% RECLAMAÇÕES NÚMERO DE NOVOS CLIENTES SATISFAÇÃO DOS CLIENTES % RETENÇÃO DOS CLIENTES % CLIENTES FIDELIZADOS % REVENDEDORES COM CONTRATOS DE DISTRIBUIÇÃO
Processos Internos	Optimizar cadeia logística	PRODUÇÃO POR FUNCIONÁRIO TEMPO MÉDIO DE ENTREGA NÚMERO ACIDENTES NOS PROCESSOS TAXA MÁXIMA DE FREQUÊNCIA DE ACIDENTES
Aprendizagem e Crescimento	Fortalecer a comunicação e o relacionamento interno e externo.	ABSENTEÍSMO TAXA DE RETENÇÃO % EXECUÇÃO DO CRONOGRAMA DE FORMAÇÕES % FUNCIONÁRIOS TREINADOS TURNOVER TAXA DE FUNCIONÁRIOS MAPEADOS % FUNCIONÁRIOS INTEGRADOS

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados da empresa X

Os indicadores de desempenho sugeridos na Tabela 03 foram apresentados ao nível estratégico e tático da Empresa X, para que deste modo se perceba o grau de importância conferido a tais indicadores. Destaca-se que os resultados serão apresentados na terceira parte deste estudo, mais especificamente no capítulo 14.

Salienta-se que a empresa adquiriu um software da empresa Soft Expert, que permite visualizar o Mapa Estratégico da Empresa²⁷, bem como todos os indicadores de desempenho²⁸ (financeiro, processos internos, dos clientes e da aprendizagem e do crescimento) em tempo real e por filial.

²⁷ Consultar Anexo 3.

²⁸ Consultar Anexo 4.

10. Objectivos do Estudo de Caso

A questão de investigação que propomos neste estudo é a de saber se “poderá a área de Recursos Humanos da Empresa X tornar-se um parceiro estratégico da empresa, possibilitando e auxiliando na consecução do objectivo final de toda e qualquer organização: “geração de lucros para os acionistas”, satisfação dos clientes – mantendo os actuais e conquistando novos - e a motivação dos funcionários, garantindo desta forma o empenho dos mesmos para a consecução dos objetivos, metas e a perpetuação da empresa num mercado altamente competitivo, através da implantação do *HR Scorecard*.”

O estudo tem como principal objectivo verificar a possibilidade de transformação da Gestão de Recursos Humanos Tradicional da Empresa X numa Gestão Estratégica de Recursos Humanos, com a utilização da ferramenta *HR Scorecard*.

São ainda objectivos específicos desta investigação:

- A elaboração de indicadores de desempenho, inclusive de Recursos Humanos, no sentido de obtermos uma visão geral dos comportamentos relevantes da área de Recursos Humanos;

- A análise dos indicadores de RH, com o objectivo de verificar a performance dessa área e quais as medidas que devem ser tomadas para melhorar tal desempenho;

- A identificação de medidas, visando alcançar os indicadores, nas perspectivas definidas por Kaplan e Norton;

- A avaliação da qualidade dos serviços prestados pela Área de RH, com indicação das melhores práticas e maiores deficiências, além de identificação da Visão e Missão da Empresa X pelos seguintes níveis:

- Pelos empregados que compõem o Apoio à Directoria e aos Gerentes Nacionais;
- Pelos empregados das diversas Áreas da Empresa;
- Pelos gestores da empresa (Gerentes Nacionais e Gerentes Regionais);
- Identificar as linhas gerais do *BSC* na Gestão de Recursos Humanos da Empresa X.

11. Metodologia

A investigação tem por base de um Estudo de Caso a partir da análise da ferramenta *Balanced Scorecard* na gestão de RH da Empresa X, que está localizada no Brasil. Utilizou-se também como procedimento metodológico o *Action Research*.

Na óptica de Yin (1994), o método do estudo de caso propicia aos investigadores identificar as características dos fenómenos contemporâneos num contexto real, a exemplo do que ocorre com o amadurecimento das indústrias, no qual o limite entre o fenómeno e a contextura não se torna claro. Esse método apresenta três fases, são elas: o planeamento, a recolha e a análise dos dados e pode estar dividido ainda em três tipos: descritivo, que de acordo com a nomenclatura faz descrições sobre a investigação; exploratório que remete a responder a perguntas do tipo “O Quê?”; e, o explanatório que decorre das respostas às questões “Como?” e “Porquê?”

Nesta investigação, optou-se pelo estudo de caso explanatório, uma vez que a investigação procura responder à questão de como poderá a Gestão de Recursos Humanos da Empresa X tornar-se um parceiro estratégico da organização?

Sublinha-se que o *Action Research* será a referência da metodologia, uma vez que propicia a realização da pesquisa na ação e não sobre a ação. A utilização desse método permitirá um enfoque nos aspectos práticos, ao invés de se concentrar nos aspectos meramente abstractos, direccionando para a mudança e seguindo o ciclo interactivo de Planear, Fazer e Analisar.

Bryman (1989) ressalta que existem duas formas do “*action research*”, são elas: a *participativa*, do qual os integrantes possuem um controle sobre a definição do problema e os reflexos da sua solução; e a *colaborativa*, em que o investigador é uma pessoa externa à organização. Optou-se neste estudo pela forma participativa uma vez que o investigador irá actuar como gestor do projecto.

Na aplicação do *Action Research*, o investigador e os empregados da organização, são participantes activos, onde a presença do investigador pode influenciar o cenário da investigação, porque estará fortemente envolvido com a obtenção de benefícios para si e para a organização. Um dos pontos fortes deste factor, é que propicia a integração entre a pesquisa e a prática, uma vez que os empregados estão

envolvidos no processo de pesquisa e os investigadores participam nas experiências práticas. Em contrapartida destacam-se como pontos fracos o pequeno suporte fornecido para a estruturação do processo de pesquisa, assim como para a recolha de dados sistematizados e, também a natureza imprevisível dos resultados.

O *Action Research* procura gerar conhecimentos num contexto específico, mantendo a continuidade do ciclo interactivo. (Oates, 2006) Essa é exactamente a proposta deste estudo.

O estudo empírico tem como base a análise dos dados obtidos através da aplicação questionários aos gerentes nacionais e regionais (nível estratégico), aos profissionais que apoiam a Direcção e aos Gerentes Nacionais (nível táctico da empresa) e aos demais profissionais da empresa (nível operacional). Analisaram-se ainda documentos da actividade da organização em estudo, atendendo desta forma, às primeiras duas fases do método *Action Research*.

12. Definição e Caracterização do Universo da Pesquisa

Este estudo considerou como aspecto importante, recolher a opinião dos funcionários segundo seus níveis hierárquicos, nomeadamente: estratégico (Gerentes Nacionais e Regionais), tático (Funcionários da Matriz que apoiam a Directoria e às Gerencias Nacionais) e operacional (Demais Funcionários).

As divisões foram realizadas de acordo com as diferenças dos níveis²⁹ desses funcionários na organização. Os Gerentes Nacionais e Gerentes Regionais representam o nível estratégico da empresa, responsáveis pelas decisões fundamentais da empresa; os funcionários da Matriz que apoiam a Directoria e os Gerentes Nacionais foram considerados como os representantes do nível tático, sendo os mediadores entre o nível estratégico e o nível operacional e, os Demais Funcionários compõem o nível operacional, sendo este o grupo de empregados responsáveis pela execução das tarefas.

A tabela a seguir apresenta as categorias de funcionários abrangidas neste estudo:

Tabela 04 - Categorias dos funcionários pertencentes à Amostra da Pesquisa

Categoria	Quantidade
Gerente Nacional	05
Gerente Regional	05
Funcionários de Apoio (Matriz)	37
Demais Funcionários	447
Total	494

Fonte: Próprio autor.

²⁹Referem-se aos níveis de influência da estrutura organizacional: *i)* estratégico – onde é definido a estratégia e tomadas as decisões; *ii)* tático – mediador entre o nível estratégico e operacional; *iii)* operacional: execução cotidiana e eficiente das tarefas e operações da organização . (acedido pela internet em <http://www.scribd.com/doc/2555306/Estruturas-Organizacionais>)

No que toca às categorias dos funcionários pertencentes à amostra da pesquisa, sublinha-se que a nossa amostra é formada em grande parte pelos demais funcionários por se admitir que estes funcionários, ao representar o nível operacional da empresa, têm as opiniões menos conhecidas e mais relevantes para este estudo.

A tabela abaixo apresenta a descrição quantitativa dos funcionários que participaram da pesquisa, por regional.

Tabela 05– Quantidade de inquéritos aplicados por Regional

Regional	Quantidade de Funcionários	Quantidade de Inquéritos aplicados	% Funcionários / Inquéritos
Matriz	363	107	29,5%
Nordeste I	983	61	6,2%
Nordeste II	728	61	8,4%
Norte	258	61	23,6%
São Paulo	559	61	10,9%
Sudeste	683	61	8,9%
Sul	397	61	16,6%
Centro-Oeste	148	21	14,2%
TOTAL	4.119	494	12,0%

Fonte: Próprio autor.

A tabela 05 revela que foram aplicados mais questionários na matriz da organização, devido a alguns dos funcionários do nível estratégico (gerentes nacionais) e todos do nível tático (funcionários de apoio à direcção e das gerências nacionais) fazerem parte da Matriz. A representatividade refere-se à quantidade de questionários aplicados em relação à quantidade de funcionários de cada regional.

13. Desenvolvimento e aplicação do questionário

Optou-se neste estudo por utilizar como ferramenta de recolha de dados, o questionário com questões que permitissem respostas fechadas (Exemplo: Concordo Totalmente, Concordo, Não Sei, Discordo e Discordo Totalmente), e outras que permitissem resposta com base numa escala verbal com ordenação (Exemplo: 1= Nada Adequada à 5= Muito Adequada).

Com intuito de perceber as diferenças de opiniões, dado o nível hierárquico na organização, foram elaborados três questionários³⁰: um para os funcionários da matriz que apoiam a Directoria e as Gerências Nacionais, um para os Gerentes Nacionais e Regionais e outro para os Demais Funcionários da empresa. Vale salientar que os questionários são similares, variando apenas nos itens expostos de seguida:

- i) Gerentes Nacionais/Regionais: não apresenta questões sobre as práticas da área de recursos humanos, restringindo-se apenas à estratégia e às relações estratégicas. Evitou-se aplicar questões específicas sobre a gestão de recursos a estes empregados, com a intenção de preservar a confidencialidade dos dados, uma vez que a quantidade funcionários nessas funções é relativamente inferior ao dos demais grupos de empregados deste estudo, bem como por se entender que a contribuição dos mesmos teria um peso mais significativo nas questões sobre a estratégia e indicadores de desempenho;
- ii) Funcionários da Matriz – Apoio à Directoria e às Gerências Nacionais: apresenta questões sobre as práticas de recursos humanos e também sobre a estratégia e as relações estratégicas. É o questionário mais extenso, pois acredita-se que além de haver condições para avaliar os produtos e serviços da gestão de recursos humanos, sem que os respondentes sejam facilmente identificados, este grupo dispõe de conhecimentos técnicos que permitem opinar sobre a estratégia da

³⁰ Consultar: Anexo 05 – Questionário Funcionários da Matriz – Apoio a Directoria e as Gerências Nacionais; Anexo 06 – Questionário Gerentes Nacionais e Regionais; Anexo 07 – Questionário Demais Funcionários.

empresa, bem como identificar os indicadores de desempenho que melhor apoiem a empresa na implantação do *HR Scorecard*;

- iii) Demais funcionários: apresenta apenas questões sobre as práticas de recursos humanos e a identificação da missão e visão da empresa. Entende-se que este grupo de empregados pode contribuir muito com opiniões sobre os serviços prestados pela Gestão de Recursos Humanos.

No que diz respeito ao questionário aplicado aos demais funcionários, optou-se em não apresentar os indicadores de desempenho. As funções desempenhadas e a formação desses trabalhadores não lhes permitem ter uma percepção relevante para este estudo sobre a importância da aplicabilidade dos mesmos para o êxito da implantação da ferramenta *Balanced Scorecard*.

Esta diferenciação dos questionários e a sua adaptação de acordo com os níveis hierárquicos pode ser simplificada e exposta da seguinte forma:

- i) Caracterização do inquirido (toda a amostra);
- ii) Percepção sobre os produtos e serviços oferecidos pela gestão de recursos humanos (funcionários da matriz - apoio à directoria e às gerências nacionais - e, demais funcionários, em graus distintos, por se entender que podem existir percepções divergentes de acordo com o nível hierárquico dentro da organização);
- iii) Gestão Estratégica, contemplando a visão, missão, importância dos gestores e da gestão de recursos humanos, bem como ferramentas para acompanhamento da evolução estratégica (esta última não foi aplicada ao questionário dos demais funcionários por acreditar que os mesmos teriam dificuldades em lidar adequadamente com esta questão);
- iv) Indicadores para o *Balanced Scorecard* ou *HR Scorecard* (excepto aos demais funcionários por razões elencadas no início deste capítulo).

Salienta-se que a estrutura dos questionários aplicados neste estudo foram adaptados de Ribeiro (2005). Os questionários foram aplicados pela autora na Matriz da Empresa X, contudo nas restantes regiões, foram aplicados pelas psicólogas de cada um dos estabelecimentos.

Os questionários foram enviados por email às psicólogas, as quais foram orientadas sobre a aplicação dos mesmos. Deste modo, deveria ser aplicado aos gerentes

regionais, gerentes de filiais e equitativamente pelos demais funcionários das diversas áreas da empresa, totalizando a quantidade de sessenta e um inquiridos por regional, com exceção da Regional Centro-Oeste que teve apenas vinte e um inquiridos, tendo havido a preocupação de assegurar aos respondentes o anonimato das respostas.

Na Matriz, os inquiridos foram escolhidos pela autora através do critério área de actuação dos mesmos e foram distribuídos equitativamente pelos sectores de Recursos Humanos, Contabilidade, Financeiro, Tecnologia da Informação e Jurídico. Nas unidades da empresa, os profissionais de psicologia foram orientados para distribuir equitativamente aos funcionários de diversas áreas (Produção/Logística, Administrativo e Comercial) das filiais de sua Regional (Consultar Tabela 02).

O período de aplicação dos questionários foi de 14 de Setembro de 2010 até 10 de Outubro de 2010. O universo da pesquisa é composto por 494 respostas, o que representa 12% do número de funcionários da Empresa X, tendo como base a folha de Outubro/10.

14. Apresentação e Análise dos Dados

Os dados apresentados a seguir são fruto do resultado do tratamento das respostas aos questionários aplicadas aos três níveis de funcionários:

- i) Gerentes Nacionais e Gerentes Regionais (Nível Estratégico);
- ii) Funcionários da Matriz – Apoio à Directoria e às Gerências Nacionais (Nível Tático);
- iii) Demais funcionários das diversas áreas da empresa (Nível Operacional).

A aferição foi estabelecida em cinco afirmativas ou opções, conforme a escala de Likert³¹ com as seguintes escalas intervalares: “1” a “5”, onde “1” representa a escala nada adequada e “5” significa muito adequada; de “Concordo Totalmente” a “Discordo Totalmente”.

Neste estudo as análises serão apresentadas, levando em consideração os níveis de actuação dos inquiridos na empresa (estratégico, tático e operacional). As respostas dadas foram tabuladas possibilitando a apreciação da quantidade de respondentes por cada tipo de resposta apresentada.

Inicialmente identificou-se a necessidade de trabalhar os questionários com 5 respostas e os mesmos foram aplicados com as seguintes afirmações: “Concordo Parcialmente”, “Concordo Totalmente”, “Não Sei Avaliar”, “Discordo Parcialmente” e “Discordo Totalmente”; porque se acreditava na importância de medir o “grau” de concordância (concordo e concordo totalmente) e da discordância (discordo e discordo totalmente), porém, devido à extensão dos questionários e às dificuldades em tabular as informações em tempo útil, considerou-se as respostas “concordo totalmente” e “concordo parcialmente” como “Concordo”. As respostas “discordo parcialmente” e

³¹ A **Escala Likert** é um tipo de escala de resposta psicométrica utilizada geralmente em inquéritos (questionários). Na escala de Likert as respostas para cada item variam segundo o grau de intensidade. Essa escala com categorias ordenadas, igualmente espaçadas e com mesmo número de categorias em todos os itens. (acedido pela internet em http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0201_0741.pdf)

discordo totalmente” foram resumidas em “Discordo”, a alternativa “Não Sei Avaliar” foi mantida³².

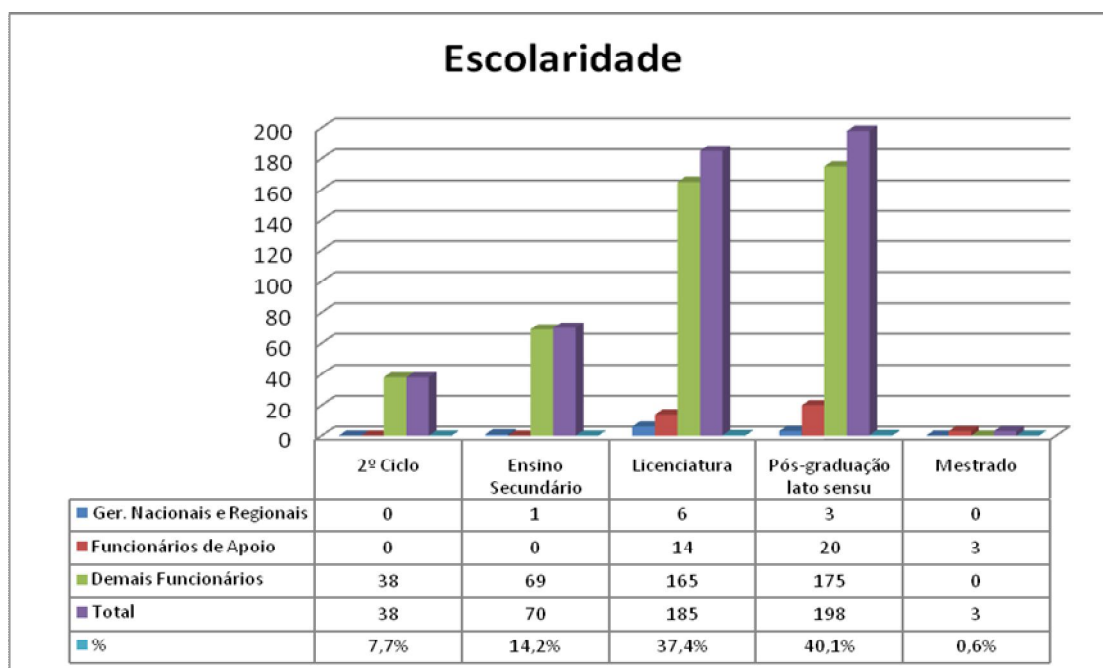
14.1. Caracterização da Amostra

Como já descrito na tabela 5, o questionário foi respondido por 494 funcionários nos três diferentes níveis já citados.

Caracterizou-se o perfil dos funcionários inquiridos, a partir de cinco variáveis: escolaridade, género, tempo de serviço na empresa, distribuição geográfica e grupo de cargos. Apresenta-se cada uma dessas variáveis de forma mais detalhada nos gráficos a seguir.

O nível tático, composto pelos funcionários da matriz que apoiam a Directoria e as Gerências Nacionais, por questões visuais e necessidade de síntese nos gráficos e tabelas, serão considerados a partir daqui como “Funcionários de Apoio”.

Gráfico 01 - Perfil Escolar dos funcionários da Empresa – Universo da Pesquisa



Fonte: Próprio Autor

³² Esta tabulação, que considera apenas 3 afirmações, ao invés de 5 afirmações, das preenchidas pelos inquiridos, é exposta pela autora com uma limitação desta pesquisa. O facto possibilita a autora a reflectir sobre esta falha, apresentando-se como um ensinamento para estudos futuros.

O gráfico 01 revela que setenta e oito por cento dos funcionários que participaram da pesquisa possuem no mínimo habilitação de licenciatura. Funcionários com o 2º ciclo e Ensino Secundário, representaram apenas sete vírgula sete por cento e quatorze vírgula dois por cento dos funcionários inquiridos.

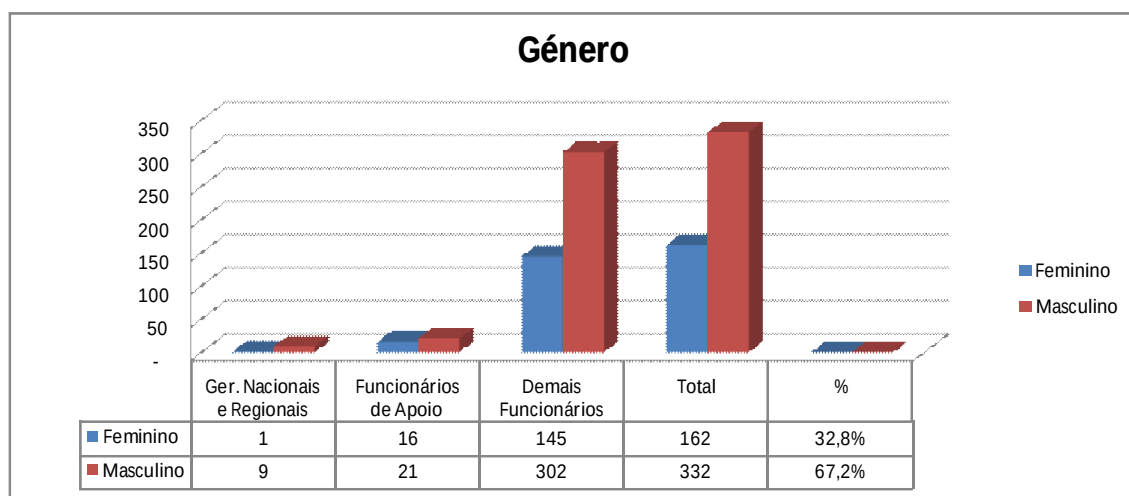
As psicólogas que auxiliaram na aplicação dos questionários, receberam algumas orientações para que este processo ocorresse de forma equitativa pelas áreas e cargos da empresa. Ao tabular os dados observou-se que o universo da pesquisa foi representado em grande parte (cerca de oitenta por cento) por funcionários com no mínimo licenciatura, o que nos levar a perceber que o critério utilizado pelas psicólogas foi essencialmente numérico, sendo que o questionário foi provavelmente distribuído às pessoas mais próximas, sem atender cabalmente às orientações da autora e, por esse motivo o universo pesquisado apresenta poucos funcionários da produção (como se observa no gráfico 1).

É importante ressaltar que a Empresa X utiliza o *outsourcing*³³ no nível operacional, essencialmente para os serviços de limpeza (auxiliares de limpeza), entrega sistemática (motoristas, ajudantes de caminhão, ajudantes de carga e descarga), segurança patrimonial (porteiros, seguranças) e serviços para o refeitório (ajudantes de cozinha e cozinheiros). Os funcionários da logística (motoristas e ajudantes de caminhão) trabalham externamente, o que reduz a quantidade de funcionários nesse nível presentes nas dependências da empresa, facto este que pode também vir a “justificar”, a pequena participação da população operacional na pesquisa.

Desta forma, é importante salientar que as análises aqui apresentadas irão reverter-se essencialmente sobre a opinião dos trabalhadores mais qualificados da empresa. As funções desempenhadas por esse grupo são nomeadamente: Auxiliares Administrativos, Assistentes Administrativos, Técnicos (Diversas Áreas), Supervisores (Administrativos, Comerciais, Produção) e Gerentes de Filiais.

³³ **Outsourcing** (em [inglês](#), "Out" significa "fora" e "source" ou "sourcing" significa fonte) . É uma forma de acrescentar valor a um negócio convertendo um centro de custos interno num serviço externo através da subcontratação, permitindo a libertação de recursos da organização e dos gestores para concentrarem a sua atenção nas áreas de negócio de elevada importância estratégica. (acedido pela internet em <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/outsourcing.htm>)

Gráfico 02 – Análise de Gênero dos funcionários da Empresa – Universo da Pesquisa

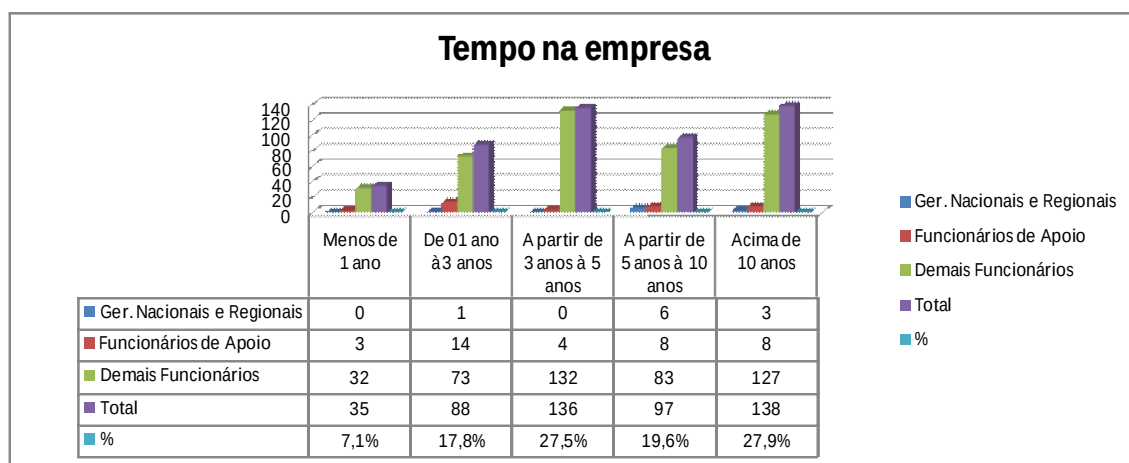


Fonte: Próprio Autor

O gráfico 02 revela que a amostra delimitada nesta investigação, é composta em sua maioria por homens, essencialmente no corpo gerencial da organização, onde se apresenta apenas uma mulher com funções a nível estratégico (gerentes nacionais/regionais). A representação de grande parte da população por homens pode ser explicada pela cultura da empresa, bem como por esta ser uma prática e realidade muito freqüente nas empresas brasileiras, essencialmente nas funções de gestão, como se pode constatar no estudo realizado pelo Instituto Ethos³⁴.

³⁴ Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2010. (acedido pela internet em http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-eb4Perfil_2010.pdf)

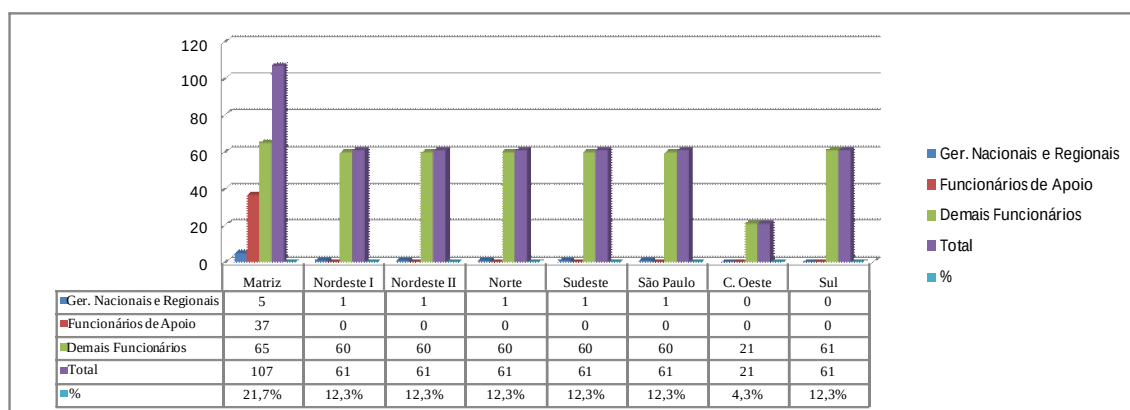
Gráfico 03 – Tempo de serviço dos funcionários na Empresa – Universo da Pesquisa



Fonte: Próprio Autor

O gráfico 03 apresenta o tempo de serviço dos funcionários analisados. Sublinha-se que apenas sete por cento dos funcionários possuem menos de um ano de empresa, enquanto setenta e cinco por cento possuem mais de três anos de serviço e quase vinte e oito por cento possuem mais de dez anos de serviços prestados na Empresa X, deste modo percebe-se que a empresa estabelece boas relações de continuidade com os seus funcionários.

Gráfico 04 – A distribuição geográfica dos inquiridos e os seus níveis de actuação.



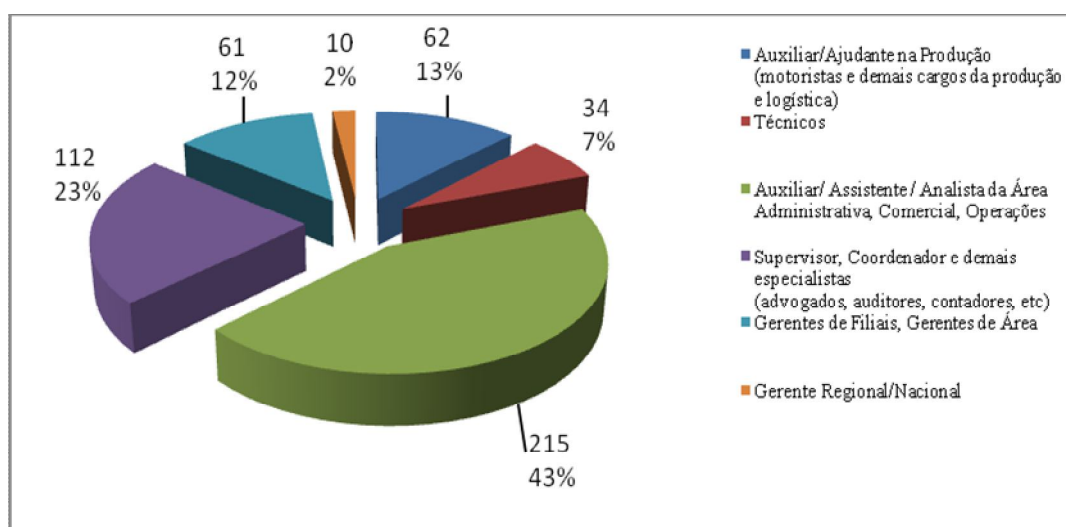
Fonte: Próprio Autor

O gráfico 04 apresenta os três níveis dos funcionários da Empresa X que participaram da pesquisa, associados à localização geográfica dos mesmos (níveis *versus* regionais). Revela-se neste gráfico que quase vinte e dois por cento dos respondentes fazem parte do quadro funcional da Matriz distribuído entre Gerentes Nacionais (nível estratégico), funcionários de Apoio (nível tático) e demais funcionários da empresa (nível operacional).

Aplicou-se uma maior quantidade maior de questionários aos Demais Funcionários porque tínhamos o interesse em analisar o modo como o nível operacional (inclusive os trabalhadores menos qualificados), entendia a prestação de serviços pela Gestão de Recursos Humanos, facto este que foi prejudicado pelos critérios de distribuição dos questionários já referidos³⁵.

³⁵ Ver Gráfico 01.

Gráfico 05 – O grupo de cargos dos participantes na pesquisa



Fonte: Próprio Autor

O gráfico 05 revela que quarenta e três por cento dos inquiridos, estão em cargos de apoio à administração da empresa, vinte e três por cento são especialistas, quatorze por cento representam os gestores da empresa e por fim vinte por cento representam os técnicos e demais funcionários operacionais ou da produção.

Em síntese a amostra da pesquisa, é na sua maioria representada pelo sexo masculino, em todos os níveis (estratégico, tático e operacional). No que concerne aos cargos, destacam-se os cargos de auxiliares, assistentes e analistas, sendo que no âmbito geral, os funcionários da Matriz representam maior percentagem em relação às demais regionais. Sublinha-se ainda que grande parte dos sujeitos analisados tem mais de 03 anos de serviço prestado a empresa e possuem no mínimo uma licenciatura.

14.2. Principais Indicadores sobre a Percepção dos Funcionários

Neste capítulo apresentaremos os principais indicadores, revelados através compilação dos dados dos questionários, que apresentam a percepção dos funcionários da empresa X sobre o sentimento de trabalhar nesta empresa, a avaliação sobre os serviços prestados pela Gestão de Recursos Humanos, a identificação da Estratégia da empresa e a selecção dos indicadores de desempenho, mais adequados à implantação do *HR Scorecard*.

14.2.1. Percepção dos funcionários sobre trabalhar na Empresa X

Colocou-se a seguinte questão aos funcionários inquiridos, “Trabalhar na Empresa X é motivo de orgulho para todos os seus funcionários?”. As respostas dadas utilizando os três níveis anteriormente referidos são apresentadas a partir da tabela abaixo.

Salienta-se que daqui em diante, os questionários aplicados serão identificados da seguinte forma: Gerentes Nacionais e Regionais (Questionário “G”); Funcionários de Apoio (Questionário “FA”); e, Demais Funcionários (Questionário “DF”).

Tabela 06 – Percepção quanto a trabalhar na Empresa X

Trabalhar na Empresa X é motivo de orgulho para todos os seus funcionários.				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Gerentes Nacionais e Regionais	9	1	0	10
Funcionários de Apoio	25	2	10	37
Demais Funcionários	321	95	31	447
%	71,9%	19,8%	8,3%	100,0%

Fonte: Questionários aplicados

Questionário G, questão 7; Questionário FA, questão 6; Questionário DF, questão 6.

Cerca de setenta e dois por cento dos funcionários afirmam que trabalhar na Empresa X é motivo de orgulho. Sublinha-se que analisando de forma individual os três grupos, os funcionários de apoio são os que apresentam maior discordância relativa com essa afirmação (vinte e sete por cento, seguido dos demais funcionários que apresentam sete por cento).

As demais questões serão analisadas nos pontos seguintes, conforme a estrutura dada aos questionários aliada ao nível hierárquico dos inquiridos.

14.2.2. Percepção sobre os produtos e serviços da Gestão de Recursos Humanos

Tabela 07 – Percepção quanto ao processo de comunicação da GRH da Empresa X

O processo de comunicação da Gestão de Recursos Humanos da Empresa X é eficaz e transparente				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Gerentes Nacionais e Regionais	1	2	7	10
Funcionários de Apoio	17	4	16	37
Demais Funcionários	105	108	234	447
%	24,9%	23,0%	52,0%	100,0%

Fonte: Questionários aplicados

Questionário G, questão 14; Questionário FA, questão 18; Questionário DF, questão 16.

Pode-se perceber que há claramente aspectos tidos como problemáticos por parte dos funcionários inquiridos. Grande parte desta amostra, cinquenta e dois por cento dos funcionários, acha que o processo de comunicação da gestão de recursos humanos da empresa não é eficaz e transparente. Esta informação apresenta-se como muito relevante para a organização, uma vez que a mesma deseja implementar uma ferramenta de gestão na área de Recursos Humanos – o *HR Scorecard*, que determina como essencial a clarificação da estratégia e entendimento da mesma por parte dos funcionários. Desta forma, a empresa deverá fazer “esforços” para melhorar a comunicação desta área, com intuito de garantir êxito nessa implantação e a melhoria na comunicação “geral” da empresa.

Tabela 08 – Percepção quanto à eficiência do processo de Recrutamento e Selecção

O processo de Recrutamento e Selecção da Empresa X é eficiente e eficaz, alinhado aos objectivos estratégicos				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Funcionários de Apoio	21	5	11	37
Demais Funcionários	187	45	215	447
%	43,0%	10,3%	46,7%	100,0%

Fonte: Questionários aplicados
Questionário FA, questão 7; Questionário DF, questão 7.

Os resultados da tabela 08 demonstram que a opinião dos funcionários se divide, no que toca ao entendimento quanto à eficiência do processo de recrutamento e selecção, alinhado com os objectivos estratégicos da empresa. Do total geral dos inquiridos, cerca de quarenta e três por cento concordam com esta eficiência e quase quarenta e sete por cento discordam. Os dados demonstram uma falta de critério, por parte dos inquiridos, ao responder esta questão, o que nos levar a acreditar que esses funcionários podem não ter percebido a questão ou foram influenciados pela opinião de seus colegas de trabalho, no momento do preenchimento da pesquisa.

Tabela 09 – Percepção quanto à política de remuneração e benefícios

A actual política de remuneração e benefícios da Empresa X é satisfatória				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Funcionários de Apoio	18	5	14	37
Demais Funcionários	221	42	184	447
%	49,4%	9,7%	40,9%	100,0%

Fonte: Questionários aplicados
Questionário FA, questão 8; Questionário DF, questão 8.

Na tabela 09 identifica-se que cerca de cinquenta por cento dos inquiridos (excepto Gerentes Nacionais/Regionais) concordam que a política de remuneração e benefícios da Empresa é satisfatória, quase dez por cento não souberam responder e quarenta por cento discordam. Embora a maioria entenda como satisfatória a política de remuneração e benefícios, pode-se considerar relevante a quantidade de empregados insatisfeitos com a mesma. Desta forma, se a empresa deseja apresentar-se ao mercado de trabalho como atractiva do ponto de vista salarial e de benefícios, é interessante que

tenha esta apreciação em consideração. Normalmente os funcionários mais antigos (com mais de cinco anos de empresa), mostram-se mais “satisfeitos” com os salários e benefícios oferecidos pela empresa.

Tabela 10 – Percepção quanto ao método de promoções

O método de promoções é baseado nas competências dos funcionários, o que propicia transparência no processo e motiva aos funcionários a investirem em seu desenvolvimento				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Funcionários de Apoio	10	3	24	37
Demais Funcionários	17	45	385	447
%	5,6%	9,9%	84,5%	100,0%

Fonte: Questionários aplicados
Questionário FA, questão 9; Questionário DF, questão 9.

Os resultados da tabela 10 demonstram que os funcionários não consideram transparente o método de promoções adotado pela Empresa X. Cerca de oitenta e cinco por cento discordam que o processo de promoções seja baseado nas competências técnicas e comportamentais, e que seja realizado com transparência, propiciando a motivação e o investimento em formação e desenvolvimento. Sublinha-se que esse resultado pode ser considerado pela gestão de recursos humanos da empresa como uma oportunidade para fazer uma avaliação cuidadosa das regras de promoção na empresa.

Tabela 11 – Percepção quanto à retenção de talentos na empresa.

A Empresa X possui um programa para a retenção dos seus funcionários				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Funcionários de Apoio	5	7	25	37
Demais Funcionários	4	35	408	447
%	1,9%	8,7%	89,4%	100,0%

Fonte: Questionários aplicados
Questionário FA, questão 10; Questionário DF, questão 10.

Em congruência com os resultados de discordância quanto ao método de promoções, os resultados obtidos acerca da percepção dos funcionários quanto à

retenção de talentos, demonstram que quase noventa por cento discorda que a Empresa possua um programa para a retenção de talentos.

Neste contexto será relevante para a Empresa X perceber se é importante a retenção de seus funcionários e, a ser esse o caso, implementar um programa com este objectivo.

Tabela 12 – Percepção quanto à política de treinamento da empresa.

A empresa possui uma política bem estruturada e transparente de treinamento e desenvolvimento para os seus funcionários, baseado na estratégia organizacional				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Funcionários de Apoio	7	2	28	37
Demais Funcionários	10	61	376	447
%	3,5%	13,0%	83,5%	100,0%

Fonte: Questionários aplicados
Questionário FA, questão 11; Questionário DF, questão 11.

Os funcionários inquiridos discordam, em sua maioria, que a empresa possua uma política de formação e desenvolvimento transparente e baseado na estratégia.

Actualmente as formações são oferecidos aos funcionários, de acordo com a solicitação dos Gerentes Regionais à Directoria, seguindo um critério de existência de provisão financeira. Salienta-se que não está disponível uma análise das actuais competências dos funcionários, cruzado com o perfil adequado para o exercício da função, o que poderia ser realizado pelos profissionais de psicologia da empresa, para garantir a eficiência das formações oferecidas. Como a empresa pretende implantar uma gestão estratégica de recursos humanos, constata-se a necessidade da criação de um programa de formação, alinhado aos objectivos estratégicos, baseados nos comportamentos e características que os funcionários necessitam para o bom desempenho de suas funções na empresa.

Tabela 13 – Percepção quanto ao clima organizacional da empresa.

O clima organizacional da Empresa X propicia o bom relacionamento entre as pessoas e a integração entre as áreas da empresa				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Funcionários de Apoio	21	1	15	37
Demais Funcionários	304	14	129	447
%	67,1%	3,1%	29,8%	100,0%

Fonte: Questionários aplicados
Questionário FA, questão 12; Questionário DF, questão 12.

A tabela 13 revela que grande parte dos funcionários, sessenta e sete por cento, entendem que a empresa propicia um bom relacionamento entre as pessoas e a integração entre as áreas. Esse bom clima organizacional identificado na pesquisa pode facilitar o processo de mudança organizacional necessário à transformação de uma gestão de recursos humanos tradicional para uma gestão estratégica.

Tabela 14 – Percepção quanto à importância da GRH para o bom funcionamento da empresa.

A Gestão de Recursos Humanos da Empresa X é essencial para o bom funcionamento da empresa				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Demais funcionários	336	40	71	447
%	75,1%	9,0%	15,9%	100,0%

Fonte: Questionários aplicados
Questionário DF, questão 15.

A questão apresentada na tabela 14 foi aplicada apenas aos demais funcionários, por se entender que este grupo representaria essencialmente os funcionários menos qualificados, dos quais uma percentagem significativa poderia ter dificuldades em perceber uma questão “mais elaborada” que tratasse sobre a contribuição da Gestão de Recursos Humanos para atingir os objectivos estratégicos da empresa.

Os dados da tabela 14 revelam que setenta e cinco por cento dos sujeitos deste grupo, acreditam na importância da gestão de recursos humanos para o bom funcionamento da Empresa X. Dos inquiridos, apenas dezasseis por cento discordam dessa importância. Apesar dos inquiridos não avaliarem como satisfatória a actuação da

Gestão de Recursos Humanos da empresa, os dados da pesquisa demonstram que grande parte dos funcionários afirma a importância da gestão de recursos humanos para o bom funcionamento da empresa.

Em síntese, os dados aqui analisados demonstram que os produtos e serviços oferecidos pela Gestão de Recursos Humanos da Empresa X, em geral não atendem às expectativas dos funcionários (os funcionários percebem que há deficiências), nem estão alinhados com a estratégia da empresa. Desta forma, se a empresa deseja transformar a Gestão de Recursos Humanos em Gestão Estratégica, através da implantação da ferramenta *Balanced Scorecard*, deverá desenvolver esforços em rever os seus produtos e serviços, atendendo às expectativas e “interesses” dos funcionários, bem como alinhá-los com a estratégia da empresa.

Caso a empresa não concorde com a percepção dos funcionários e, entenda que a sua gestão de recursos humanos está “correcta” na actuação de seus serviços e produtos deverá explicar aos funcionários, com intuito de manter a “boa relação” com seus trabalhadores.

14.2.3. A Gestão Estratégica na Empresa X

Com intuito de identificar a existência de uma gestão estratégica na Empresa X, incluiu-se no questionário dos Funcionários de Apoio e Gerentes Nacionais/Regionais a seguinte questão “A Empresa X possui uma estratégia organizacional bem definida?” Aos demais funcionários não foi colocada esta questão por se entender que esse grupo de empregados poderia ter dificuldades, por falta de conhecimento, para responder à mesma.

Tabela 15 – Percepção quanto à empresa possuir uma estratégia bem definida.

A Empresa possui uma estratégia organizacional bem definida				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Funcionários de Apoio	22	10	5	37
Gerentes Nacionais e Regionais	10	0	0	10
%	68,1%	21,3%	10,6%	100,0%

Fonte: Questionários aplicados
Questionário FA, questão 13; Questionário G, questão 8.

Na tabela 15 verifica-se que grande parte dos inquiridos acredita que a empresa possui uma estratégia bem definida. Salienta-se que mesmo pesquisando apenas o universo de funcionários que “teoricamente” acompanham a estratégia da organização (níveis estratégico e tático) é demasiado elevado o número de inquiridos que considera não saber responder (mais de vinte por cento). Desta forma, se a empresa entender como importante o conhecimento da estratégia por parte desses agentes, deverá divulgar melhor esta estratégia.

Conclui-se, portanto que o facto de integrar um grupo de profissional com mais influência, determina a opinião sobre a existência de uma estratégia bem definida.

Tabela 16 – Percepção em considerar os gestores como importantes na elaboração e implementação da estratégia.

Os gestores da Empresa X são parceiros importantes na elaboração e implementação da estratégia organizacional				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Funcionários de Apoio	33	1	3	37
Gerentes Nacionais e Regionais	9	1	0	10
%	89,4%	4,2%	6,4%	100,0%

Fonte: Questionários aplicados
Questionário FA, questão 17; Questionário G, questão 9.

Em congruência com os resultados obtidos sobre o nível de contribuição dos gestores para a transformação do RH num parceiro estratégico, os funcionários inquiridos acreditam que os gestores da empresa são importantes na elaboração e implementação da estratégia organizacional. Apenas seis por cento dos funcionários discordam dessa importância.

Tabela 17 – Percepção quanto à importância da utilização de ferramentas para acompanhar e avaliar a estratégia da organização.

É importante a utilização de ferramentas para acompanhar e avaliar a evolução da estratégia organizacional				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Gerentes Nacionais e Regionais	9	1	0	10
%	90,0%	10,0%	0,00%	100,0%

Fonte: Questionários aplicados
Questionário G, questão 12.

A tabela 17 revela que os gerentes nacionais e regionais acreditam, em sua maioria, na importância da utilização de ferramentas para o controle e acompanhamento da evolução da estratégia organizacional. Sublinha-se que devido à dimensão da empresa e à sua extensão por todas as regiões do Brasil, é complexo acompanhar a evolução da estratégia, através dos indicadores, sem a utilização de ferramentas adequadas.

Tabela 18 – Percepção quanto possibilidade da gestão actual de recursos humanos da Empresa X em transformar-se num parceiro estratégico.

A Gestão de Recursos Humanos da Empresa X pode tornar-se um parceiro estratégico da organização				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Funcionários de Apoio	35	2	0	37
%	94,6%	5,4%	0,00%	100,0%

Fonte: Questionários aplicados
Questionário FA, questão 17.

Os dados apresentados na tabela 18 demonstram que cerca de noventa e cinco por cento dos funcionários de apoio, representantes do nível tático da empresa, concordam que a gestão de recursos humanos da Empresa pode tornar-se num parceiro estratégico da organização. Tal facto demonstra que esse grupo acredita na transformação de um RH Tradicional para um RH Estratégico.

Tabela 19 – Percepção quanto ao nível de contribuição dos gestores para a transformação do RH da Empresa X num parceiro estratégico

Em relação aos gestores da Empresa X é correto afirmar que é ALTO o nível de contribuição dos mesmos para a transformação do RH num parceiro estratégico				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Gerentes Nacionais e Regionais	5	2	3	10
Funcionários de Apoio	19	4	14	37
Demais Funcionários	317	40	90	447
%	69,0%	9,3%	21,7%	100,0%

Fonte: Questionários aplicados
Questionário FA, questão 19; Questionário DF, questão 17; Questionário G, questão 15.

A tabela 19 demonstra que grande parte dos funcionários, cerca de noventa e um por cento, incluindo os próprios gestores da empresa, acredita que é ALTO o nível de contribuição dos gestores para a transformação do RH num parceiro estratégico.

Tabela 20 – Percepção quanto à capacidade da actual estrutura da GRH em atender os desafios do modelo estratégico.

A estrutura actual da Gestão de Recursos Humanos (GRH) da Empresa X será capaz de atender aos desafios propostos na transição do modelo tradicional para o estratégico				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Gerentes Nacionais e Regionais	3	1	6	10
%	30,0%	10,0%	60,0%	100,00%

Fonte: Questionários aplicados
Questionário G, questão 13.

A tabela 20 demonstra que os gerentes nacionais e regionais não acreditam que a estrutura actual da gestão de recursos humanos seja capaz de atender aos desafios na transição do modelo tradicional para o estratégico. Apenas trinta por centos dos inquiridos acreditam nessa possibilidade. Em contrapartida, os funcionários de apoio, em sua maioria, acreditam que a gestão de recursos humanos pode transformar-se num parceiro estratégico, mesmo sem considerar em qual estrutura (a actual ou uma futura).

Conclui-se, através da análise dos dados, que os grupos profissionais mais relevantes para a definição da estratégia empresa acreditam na importância da utilização de ferramentas para a implementação do *HR Scorecard*. Entretanto este sujeitos não acreditam que a actual estrutura da Gerência Geral de Recursos Humanos seja capaz de atender ao desafio de transformar a Gestão de Recursos Humanos em parceiro estratégico da empresa.

14.2.3.1. A Missão e a Visão

Com o objectivo de perceber o grau de conhecimento dos funcionários, quanto à missão e Visão da Empresa X, foram colocadas questões em que se solicitou para assinalar numa escala de 1= nada adequada e 5=muito adequada, o grau de

adaptabilidade de 05 afirmações que poderiam ser identificadas como sendo a razão de ser desta empresa e o estado futuro que a empresa pretende obter, respectivamente.

A tabela 21 revela que conforme o entendimento dos inquiridos, as afirmações abaixo (em ordem decrescente), são as percebidas como as mais adequadas à Missão da Empresa X:

- 1ª - “Fornecer soluções em energia utilizando o gás LP”;
- 2ª - “Ser empresa de energia em gás LP rentável e de referência”;
- 3ª - “Ser uma empresa de referência na distribuição domiciliar de gás LP”.

Tabela 21 – Percepção quanto a Missão da Empresa X

Hipóteses sobre a Missão da Nacional Gás, conforme pesquisa aos funcionários . A escala de 1 = nada adequada a 5 = muito adequada

	Nacionais					Funcionários de Apoio					Demais Funcionários					Total Geral				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ser uma empresa de energia em gás LP rentável e de referência	10	0	0	0	0	3	3	3	7	21	30	40	170	70	137	43	43	173	77	158
Fornecer soluções em energia utilizando gás LP, com qualidade, segurança e pontualidade, gerando economia para parceiros e clientes, proporcionando o desenvolvimento socioambiental, por meio da aprendizagem contínua dos colaboradores e parceiros.	0	0	0	0	10	2	2	2	5	26	3	50	93	114	187	5	52	95	119	223
Manter a rentabilidade no mercado domiciliar e aumentar a rentabilidade no mercado empresarial	10	0	0	0	0	2	4	5	4	22	62	144	148	64	29	74	148	153	68	51
Ser uma empresa de referência na distribuição domiciliar de Gás LP	10	0	0	0	0	4	0	4	8	21	44	62	94	185	62	58	62	98	193	83
Garantir a eficiência e eficácia na entrega sistemática de Gás LP.	10	0	0	0	0	2	0	4	4	27	12	44	210	175	6	24	44	214	179	33
	40	0	0	0	10	13	9	18	28	117	151	340	715	608	421	204	349	733	636	548

Fonte: Questionários aplicados

Questionário FA, questão 15; Questionário DF, questão 13; Questionário G, questão 10.

Sublinha-se que a Missão e Visão da Empresa X, nas tabelas 21 e 22 respectivamente, apresentam-se com letras na cor azul para facilitar a identificação dos mesmos e a percepção dos resultados.

Os funcionários de Apoio, apesar de mais de setenta por cento (26 funcionários) terem identificado a “real” Missão da Empresa X, como muito adequada, apresentaram resultados semelhantes para as demais hipóteses, o que demonstra que esses funcionários não “conhecem” a missão da empresa. Os demais funcionários apresentaram resultados similares aos dos funcionários de apoio: apesar de terem considerado muito adequada a verdadeira missão da empresa, demonstraram dúvidas ao selecionar em grande número, na escala 5 = muito adequada, as demais hipóteses.

Em resumo, os resultados indicam que existe uma confusão ou falta de conhecimento de grande parte dos funcionários, quanto à missão da Empresa X. Salienta-se que somente os Gerentes Nacionais/Regionais identificaram com exactidão a missão da empresa.

As afirmações listadas abaixo demonstram, em ordem, a opinião desses inquiridos, quanto a Visão da Empresa X:

1ª - “Ser uma empresa de energia em gás LP rentável e de referência em serviços”;

2ª - “Ser uma empresa em excelência na distribuição de gás LP”;

3ª - “Ser uma organização que gera economia para parceiros e clientes”.

Tabela 22 – Percepção quanto a Visão da Empresa X

Hipóteses sobre a Visão da Nacional Gás, conforme pesquisa aos funcionários . A escala de 1 = nada adequada a 5 = muito adequada

	Gerentes Regionais e Nacionais					Funcionários de Apoio					Demais Funcionários					Total Geral				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ser uma empresa em excelência na distribuição de Gás LP no Brasil	10	0	0	0	0	3	3	3	7	21	22	111	138	54	122	35	114	141	61	143
Ser uma organização que gera economia para parceiros e clientes, proporcionando o desenvolvimento socioambiental por meio da aprendizagem contínua dos colaboradores e parceiros	0	0	0	0	10	2	2	2	5	26	40	78	163	106	60	42	80	165	111	96
Ser uma empresa de energia em Gás LP rentável e de referência em serviços.	10	0	0	0	0	2	4	5	4	22	13	25	61	163	185	25	29	66	167	207
Ser a maior distribuidora de Gás LP do Brasil	10	0	0	0	0	4	0	4	8	21	30	144	184	60	29	44	144	188	68	50
Ser uma distribuidora de Gás LP de referência internacional	10	0	0	0	0	2	0	4	4	27	130	129	150	23	15	142	129	154	27	42
	40	0	0	0	10	13	9	18	28	117	235	487	696	406	411	288	496	714	434	538

Fonte: Questionários aplicados

Questionário FA, questão 16; Questionário DF, questão 14; Questionário G, questão 11.

No total dos funcionários inquiridos apenas duzentos e sete marcaram com a escala = 5 a hipótese correcta da Visão da Empresa (grifado em azul). Embora represente maior quantidade em relação às demais escalas seleccionadas, os dados indicam que grande parte desses funcionários desconhece a Visão da Empresa X.

No processo de implantação da ferramenta *HR Scorecard* é essencial a clarificação da estratégia da empresa, que perpassa pela missão, visão e valores da organização. Desta forma, os dados desta pesquisa apontam que a Empresa X deverá desenvolver esforços no sentido de que todos os seus funcionários, ou pelo menos grande parte deles, conheçam bem a sua estratégia e percebam o seu papel para que a organização alcance os seus objectivos estratégicos.

14.2.4. Os Indicadores de Desempenho

Neste estudo optou-se por inquirir o nível estratégico (Gerentes Nacionais e Regionais) e o nível tático (Funcionários de Apoio) da empresa sobre o grau de adequação (escala de 1= nada adequada a 5= muito adequada) atribuído aos vários indicadores apresentados, o que nos conduziu a algumas conclusões relevantes. A seguir serão apresentados os resultados desta percepção pelos inquiridos.

Tabela 23 – Percepção sobre a importância dos indicadores de desempenho na implantação do *HR Scorecard*.

Os indicadores apresentados contribuirão para a implementação do BSC na Gestão de Recursos Humanos da Empresa X				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Funcionários de Apoio	35	2	0	37
Gerentes Nacionais e Regionais	9	1	0	10
%	93,6%	6,4%	0,00%	100,0%

Fonte: Questionários aplicados
Questionário FA, questão 21; Questionário G, questão 17.

Os resultados evidenciam que todos os funcionários, independente do nível hierárquico, acreditam na importância dos indicadores de desempenho para a implantação do *HR Scorecard* ou *Balanced Scorecard* na Gestão de Recursos Humanos. As tabelas seguintes trarão análises sobre o grau de adequação atribuído pelos inquiridos aos indicadores financeiros, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Tabela 24 – Percepção quanto aos indicadores financeiros

Grau de importância dos indicadores financeiros, para a implantação do BSC na Gestão de Recursos Humano. A escala de 1 = nada adequada a 5 = muito adequada

	Gerentes Regionais e Nacionais					Funcionários de Apoio					Total Geral				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO	0	0	0	4	6	1	0	4	6	26	1	0	4	10	32
MARGEM EBITDA	0	0	0	2	8	1	0	4	10	22	1	0	4	12	30
FATURAMENTO (EMPRESARIAL/DOMÉSTICO)	0	0	0	5	5	2	0	5	9	21	2	0	5	14	26
CUSTO TOTAL (% FATURAMENTO O)	3	2	5	0	0	1	0	5	10	21	4	2	10	10	21
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	2	1	3	4	0	1	0	5	10	21	3	1	8	14	21
CUSTO DO PRODUTO VENDIDO	3	0	7	0	0	3	0	4	9	21	6	0	11	9	21
MARKET SHARE POR PRODUTOS	0	0	0	3	7	2	0	3	10	22	2	0	3	13	29
	8	3	15	18	26	11	0	30	64	154	19	3	45	82	180

Fonte: Questionários aplicados

Questionário FA, questão 20.1; Questionário G, questão 16.1.

Os indicadores financeiros são essenciais para toda e qualquer organização que visa lucro. Desta forma, efectuou-se uma análise às respostas obtidas para os indicadores financeiros.

Os resultados apresentados demonstram a importância atribuída, por esses inquiridos a esses indicadores. Por ordem decrescente podemos destacar, como os mais adequados para a implantação do *BSC* na Gestão de Recursos Humanos: o retorno sobre o investimento, a margem *EBITDA* e *MARKET SHARE* por produtos. Esses profissionais, ao escolherem o indicador Margem *EBITDA*, demonstram estar alinhados com a estratégia da Empresa X que utiliza a mesma como referência.

A análise permitiu verificar que genericamente são os Funcionários de Apoio que atribuem um maior grau de adequação aos indicadores financeiros e aos indicadores da aprendizagem e do crescimento

Tabela 25 – Percepção quanto aos indicadores dos clientes

Grau de importância dos indicadores dos clientes, para a implantação do BSC na Gestão de Recursos Humano. A escala de 1 = nada adequada a 5 = muito adequada

	Gerentes Regionais e Nacionais					Funcionários de Apoio					Total Geral				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
% SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	0	0	3	2	5	1	1	2	5	28	1	1	5	7	33
% RECLAMAÇÕES	0	0	0	2	8	1	2	2	10	22	1	2	2	12	30
% RETENÇÃO DE CLIENTES	0	0	0	1	9	1	2	2	10	22	1	2	2	11	31
NÚMERO DE NOVOS CLIENTES	0	0	0	3	7	2	0	4	10	21	2	0	4	13	28
% CLIENTES FIDELIZADOS	0	1	0	3	6	2	2	2	9	22	2	3	2	12	28
% REVENDEDORES COM CONTRATOS DE DISTRIBUIÇÃO	0	0	3	2	5	1	2	3	9	22	1	2	6	11	27
	0	1	6	13	40	8	9	15	53	137	8	10	21	66	177

Fonte: Questionários aplicados

Questionário FA, questão 20.2; Questionário G, questão 16.2.

Os resultados apresentados na tabela 25 revelam quais os indicadores (em ordem decrescente) são considerados como impactantes, pelos inquiridos, para a construção do *HR Scorecard* da Empresa X, são eles: o percentual de satisfação dos clientes, o percentual de retenção dos clientes e o percentual de reclamações.

Os dados revelam que os Gerentes Nacionais e Regionais avaliaram com maior grau de adequação os indicadores dos clientes (comparado com os demais indicadores, nomeadamente: da aprendizagem e do crescimento, financeira e dos processos internos), revelando que atribuem grande importância aos indicadores desta perspectiva dos clientes, facto este que pode ser justificado porque grande parte desses trabalhadores iniciou sua carreira profissional e actuou por muitos anos na área comercial.

Os trabalhadores do nível tático atribuíram escala 5 = muito adequada, em quantidade similar a quase todos os indicadores apresentados, com a excepção do indicador percentual de satisfação dos clientes, o que pode nos levar a concluir que podem ter sido influenciados por seus gestores.

Tabela 26 – Percepção quanto aos indicadores dos processos internos

Grau de importância dos indicadores processos internos, para a implantação do BSC na Gestão de Recursos Humano. A escala de 1 = nada adequada a 5 = muito adequada

	Gerentes Regionais e Nacionais					Funcionários de Apoio					Total Geral				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
PRODUÇÃO POR FUNCIONÁRIO	0	0	2	5	3	1	0	2	12	22	1	0	4	17	25
PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO	2	1	4	0	3	1	1	5	10	20	3	2	9	10	23
TEMPO MÉDIO DE ENTREGA (DOMÉSTICO/EMPRESARIAL)	0	0	1	5	4	1	1	3	10	22	1	1	4	15	26
TEMPO MÉDIO DE ATENDIMENTO (DOMÉSTICO/EMPRESARIAL)	0	0	1	3	6	1	1	3	10	22	1	1	4	13	28
TAXA MÁXIMA DE FREQUÊNCIA DE ACIDENTES	0	0	0	4	6	1	1	3	5	27	1	1	3	9	33
NÚMERO DE ACIDENTES NOS PROCESSOS	0	0	2	2	6	4	0	3	7	23	4	0	5	9	29
	2	1	10	19	28	9	4	19	54	136	11	5	29	73	164

Fonte: Questionários aplicados

Questionário FA, questão 20.3; Questionário G, questão 16.3.

Os funcionários destacaram, em ordem decrescente, os seguintes indicadores como os mais importantes para a implantação do *HR Scorecard*: a taxa máxima de frequência de acidente, os números de acidentes nos processos e o tempo médio de atendimento. A atribuição de maior valor aos indicadores Taxa Máxima de Frequência de Acidentes e Número de Acidentes nos Processos, revela que esses empregados estão “alinhados” com um dos valores da empresa: “A Segurança”.

Tabela 27 – Percepção quanto aos indicadores da aprendizagem e do crescimento

Grau de importância dos indicadores da aprendizagem e crescimento, para a implantação do BSC na Gestão de Recursos Humano. A escala de 1 = nada adequada a 5 = muito adequada

	Gerentes Regionais e Nacionais					Funcionários de Apoio					Total Geral				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
% FUNCIONÁRIOS TREINADOS	2	3	5	0	0	2	0	2	5	28	4	3	7	5	28
NÚMERO DE HORAS EM FORMAÇÃO	2	3	5	0	0	2	0	3	8	24	4	3	8	8	24
TAXA DE RETENÇÃO	1	1	3	2	3	1	1	3	10	22	2	2	6	12	25
ABSENTEÍSMO	1	2	3	2	2	1	2	3	10	21	2	4	6	12	23
TURNOVER	1	1	3	2	3	1	2	3	9	22	2	3	6	11	25
NÚMERO DE NOVAS COMPETÊNCIAS CAPTADAS	2	4	3	1	0	1	1	3	10	22	3	5	6	11	22
% FUNCIONÁRIOS INTEGRADOS	3	3	2	2	0	1	1	3	16	16	4	4	5	18	16
TAXAS DE FUNCIONÁRIOS MAPEADOS	2	4	3	0	1	1	1	3	10	22	3	5	6	10	23
% EXECUÇÃO DO CRONOGRAMA DE FORMAÇÕES	3	2	3	2	0	1	1	4	18	13	4	3	7	20	13
	17	23	30	11	9	11	9	27	96	190	28	32	57	107	199

Fonte: Questionários aplicados

Questionário FA, questão 20.4; Questionário G, questão 16.4.

Em ordem decrescente, apresentamos a seguir os indicadores da aprendizagem e do crescimento, considerados pelo universo da pesquisa como os mais importantes para

a implantação da ferramenta *BSC* na Gestão de Recursos Humanos: percentual de funcionários treinados (que receberam quaisquer tipos de formação), taxa de retenção e taxa de *turnover*. Estes resultados remetem-nos a conhecer a percepção dos funcionários quanto a importância que atribuem a formação e retenção.

Os Gerentes Nacionais e Regionais evidenciam com menor grau de adequação os indicadores da aprendizagem e do crescimento (Ver Tabela 27). Esta avaliação, por parte dos gestores da Empresa X é preocupante, pois sugere que os mesmos não concedem grande importância ao processo de aprendizagem dentro da empresa, o que pode representar pouco investimento em formação para os funcionários da empresa.

Em síntese, podemos afirmar que os inquiridos acreditam na importância da utilização de indicadores de desempenho, embora não seja perceptível o grau de adequação atribuído para cada um dos indicadores apresentados, independentemente da perspectiva (financeira, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e do crescimento). Esses resultados poderão ser úteis à empresa, no intuito de esta ter mais atenção na selecção desses indicadores, preocupando-se de identificar quais os que estão mais alinhados com a estratégia da empresa.

No capítulo seguinte serão apresentadas as principais conclusões deste estudo, bem como as suas limitações, dificuldades e as possibilidades de estudos futuros.

15. Conclusões e discussão

O objectivo central desta investigação foi analisar a possibilidade de transformação da gestão tradicional da área de recursos humanos numa gestão estratégica, face à crescente competitividade através dum mercado globalizado.

A escolha da empresa X para o estudo de caso deu-se pelas transformações ocorridas nos últimos anos na gestão desta empresa, fruto da transição da gestão da 2ª para a 3ª geração, desse grupo familiar, bem como a abertura da empresa para a realização da investigação.

A aplicação de questionários a quatrocentos e noventa e quatro funcionários da empresa, divididos em três grupos, nomeadamente Gerentes Nacionais e Regionais (nível estratégico), Funcionários de Apoio (nível tático) e aos Demais Funcionários (nível operacional), teve como objectivo analisar a “opinião” dos funcionários desta empresa quanto às práticas da área de recursos humanos, perceber o conhecimento dos funcionários quanto à missão e visão da empresa, bem como fornecer elementos quanto à possibilidade dessa área em se tornar num parceiro estratégico da organização com a utilização do *Balanced Scorecard* e, a identificação dos indicadores de desempenho importantes a serem utilizados nesta ferramenta.

A partir da análise apresentada, identificou-se que a empresa necessita criar um programa de desenvolvimento e formação, que seja percebido “claramente” pelos funcionários, na área de retenção e atracção dos seus funcionários.

Sublinha-se ainda que grande parte dos funcionários não identifica, diante de outras opções, a visão e a missão da empresa, com excepção dos Gerentes Nacionais e Regionais, os quais foram os únicos que as identificaram. Desta forma, afirmamos que o estudo empírico aponta no sentido da existência de um fraco envolvimento dos funcionários no desenvolvimento estratégico da Empresa X.

Comungando a reflexão de alguns autores citados neste estudo (Kaplan e Norton, 2001a; Becker, Huselid, Ulrich, 2001; Bancalero, 2006), destacamos que é de suma importância a clarificação da estratégia da empresa, bem como a percepção de todos os funcionários da organização, para auxiliar na implantação da ferramenta *Balanced Scorecard* ou *HR Scorecard*.

O resultado da análise demonstra que a empresa necessita clarificar a sua estratégia e, realizar um trabalho, de forma a que esses funcionários percebam qual é a estratégia e qual o contributo que cada um necessita realizar para tal consecução. A simples apresentação e/ou divulgação dessa estratégia não garante a “absorção” da mesma por parte dos funcionários.

Concluimos ainda que em geral, os funcionários da Empresa X sentem orgulho em trabalhar nesta empresa e gostam do clima organizacional, entretanto, fazem diversas críticas à actual gestão de recursos humanos da empresa, mas acreditam na importância da transição do RH de um foco tradicional para um foco estratégico, embora alguns grupos pensem que a estrutura actual não será capaz de atender a esse desafio.

Com a aplicação deste estudo na Empresa X, pode-se destacar que o modelo de gestão tradicional tem, aos poucos, vindo a ser substituído por uma gestão estratégica de recursos humanos, onde as actividades meramente operacionais passam a dar espaço às actividades que impactam na consecução da estratégia da organização. Nesse contexto, pudemos verificar a importância dada a cinco indicadores de desempenho da gestão de pessoas, nomeadamente: o *turnover*, o absentéismo, o percentual de reclamações trabalhistas, o percentual de funcionários formados e o percentual de funcionários acidentados.

Porém, a aplicação de indicadores de desempenho e o controle dos mesmos, não pressupõe que a empresa tenha implementado o *HR Scorecard*. Deste modo a organização necessita realizar alguns procedimentos, dos quais podemos destacar: i) reestruturação da GRH, incluso a terciarização do departamento de pessoal e da folha de pagamento; ii) a implantação de sistemas que possibilitem a integração entre essa área com as demais áreas da empresa; iii) a continuidade da divulgação da estratégia da empresa para todos os níveis da empresa no intuito que todos estejam “cientes” de qual o caminho que a organização deseja seguir e qual a importância de cada um para essa consecução; iv) redefinição dos papéis e responsabilidades dos profissionais da gestão de pessoas, bem como analisar se os mesmos estão “capacitados” para a adesão ao foco estratégico da área, e; v) total aprovação da Directoria da empresa para a implementação desta ferramenta.

Os funcionários da Gestão de Pessoas iniciaram em janeiro de 2011 a elaboração dos processos “padrão”, procedimentos e indicadores de desempenho para todos os produtos da Gestão de Pessoas, para a abrangência tanto da própria Matriz, quanto das Regionais e Filiais. O final desse processo está previsto para Julho de 2011, com implementação até Dezembro de 2011. Este trabalho possibilitará dar transparência aos produtos da gestão de pessoas, essencialmente ao programa de promoções e desenvolvimento, identificado pelos funcionários da empresa, através da aplicação dos inquéritos, como um dos pontos passíveis de melhoria.

Este estudo deixa como principal contributo, alguns “passos” que a organização poderá seguir para transformar a gestão de recursos humanos em parceiro estratégico, através da utilização do *HR Scorecard*.

A criação de indicadores balanceados e do mapa estratégico, da gestão de recursos humanos alinhados com a estratégia da empresa, não pressupõe que a organização possua um *HR Scorecard*. É necessário que a organização divulgue tais indicadores e conquiste a adesão dos funcionários à ferramenta. Actualmente a gestão de pessoas tem um papel fundamental na administração da gestão da mudança e “desenvolvimento” das pessoas para actuar estrategicamente.

As limitações encontradas neste estudo referem-se à amostra da pesquisa. Outra limitação foi o critério de divulgação e selecção dos inquiridos, o qual revelou a opinião dos funcionários mais habilitados da empresa.

Entende-se que quanto maior a participação do universo da pesquisa, menor a probabilidade de “erros” nas interpretações do estudo. Todavia, com a similaridade do resultado dos dados analisados, acreditamos que a pesquisa trouxe informações interessantes que podem caracterizar, em parte, a realidade da percepção dos funcionários da Empresa X, face à Gestão de Recursos Humanos da empresa. Desta forma, salientamos que as conclusões aqui apresentadas deverão ser “lidas” tendo em conta as limitações deste estudo.

Diversos estudos poderão ser feitos no futuro para complementar esta investigação. O processo de transformação do foco tradicional para o foco estratégico, encontra-se em “preparação” para a implementação desta ferramenta, na empresa, o que é necessariamente um processo lento e demorado, devido à extensão geográfica da empresa, mas também à cultura organizacional da mesma.

Por fim concluimos que o enquadramento teórico desenvolvido no decorrer deste estudo apresenta a possibilidade da transformação de uma Gestão de Recursos Humanos tradicional numa administração estratégica, através do uso da ferramenta *Balanced Scorecard*, desenvolvidas pelos estudiosos Kaplan e Norton e que foram adaptadas a Gestão de Recursos Humanos inicialmente pelos autores Becker *et al.* (2001), denominado de *HR Scorecard*. E as conclusões retiradas deste estudo permitem avançar que a Empresa X, poderá transformar a sua Gestão de Recursos Humanos num parceiro estratégico da empresa.

Referências Bibliográficas

Aguilá Batllori, S. (1998), “La aplicación del cuadro de mando integral a una empresa industrial”, *Finanzas y Contabilidad*, N.º 22, pp. 27-34.

Amat Salas, O. e P. Soldevila García (1999), “La aplicación del Cuadro de Mando Integral - Un ejemplo en la Unidad de Relaciones Internacionales de una universidad pública”, *Auditoria Pública*, N.º17, pp. 40-45.

Amat Salas, O., J. Miquel Hernández, J. Fontrodona e I. Fontana (2001), “El Cuadro de Mando Integral y los Inductores del Crecimiento Empresarial”, XI Congreso AECA, 26 a 28 de Septiembre, Madrid - España.

Arthur, J. B. (1992), “The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 45, Nº 3, pp. 488-506.

Bancaleiro, J. (2004), “Medir o capital humano será missão impossível?”, <http://www.bancaleiro.com/escrevinhando/artigo.html?ref=11>, acessado em 27 de Abril de 2010.

Bancaleiro, J. (2006), *Scorecard de Capital Humano – Como medir o activo mais importante da sua empresa*, Lisboa: Editora RH.

Banker, R. D., H. Chang e M. J. Pizzini (2004), “The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy”, *The Accounting Review*, Vol. 79, Nº 1, pp. 1-23.

Barret, R., (2000) *Libertando a Alma da Empresa: Como transformar a organização numa entidade viva*, São Paulo: Cultrix.

Beatty, R., B. Becker e M. Huselid, (2005), *Scorecard para Recursos Humanos*, Rio de Janeiro: Campus.

Becker, B. E., M. A. Huselid e D. Ulrich (2001), *Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard - interligando pessoas, estratégia e performance*, 15ª Edição, Rio de Janeiro: Campus.

Bourguignon, A., V. Malleret e H. Norreklit (2004), “The American balanced scorecard versus French tableau de bord: the ideological dimension”, *Management Accounting Research*, N° 15, pp. 107-134

Bryman, A. (1989), *Research Methods and Organization Studies*, London: Routledge.

Caudeli, A. e F. Vicente (2000), “El Quadro de Mando Integral: Un herramienta para el control de gestión”, *Partida Doble*, N° 114, pp. 54-63.

Chiavenato, I. (2008), *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 3ª Edição, Rio de Janeiro: Campus.

Dávila, Antonio (1999), “Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral”, *Revista de Antiguos Alumnos*, Universidad de Navarra, septiembre.

Fernández, A. (2002), “Claves para la implementación del cuadro de mando integral”, *Harvard Deusto, Finanzas e Contabilidad*, Mar./Abr., pp. 10-16.

Figueiredo, José Rómulo Macedo (2002), “Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do *Balanced Scorecard*”, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – Faculdade de Engenharia: Florianópolis.

Fleury, M. T. L. e A. C. C. Fleury (2000), *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*, São Paulo: Atlas.

Galas, E. S. e S. H. A. C. Forte (2004), “Fatores que interferem na implantação de um modelo de Gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard: estudo de caso em uma instituição pública”, *Revista Eletrônica de Administração*, Edição 41, Vol. 10, Nº 5, Rio Grande do Sul.

Galbraith, J. R. (1995), “Designing organizations, an executive briefing on strategy, structure and process”, San Francisco: Jossey-Bass.

Galbraith, J. R. (2000), “Design the Global Corporation”, San Francisco: Jossey-Bass.

Hammer, M. (1990), “Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate”, *Harvard Business Review*, Vol. 68, Nº 4, pp. 104-112.

Haridas, M. (s.d), “The HR Scorecard”, <http://www.farhansherazi.com/ppt/human%20resources%20scorecard.pdf>, acessado em 01 de Março de 2011.

Herrero Filho, E. (2005), *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática*, 3ª Edição, Rio de Janeiro: Campus.

Hersey, P. e R. H. Blanchard (1986), *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional*, São Paulo: EPV.

Johnsen, A. (2001), “Balanced Scorecard: theoretical perspectives and public management implications”, *Managerial Auditing Journal*, Vol.16, Nº 6, pp. 319-30.

Kallas, D. (2003), “Balanced Scorecard: aplicação e impactos. Um estudo com jogos de empresas prosperam no novo ambiente de negócios”, Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade: São Paulo.

Kaplan, R. S. e D. P. Norton (1992), “The Balanced Scorecard – Measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, Vol. 70, Nº 1, pp.71-79.

Kaplan, R. S. e D. P. Norton (1993), “Putting the Balanced Scorecard to work”, *Harvard Business Review*, Vol. 71, Nº 5, pp.134-142.

Kaplan, R. S. e D. P. Norton (1996), “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, Vol. 74, Nº 1, pp.75-85.

Kaplan, Robert S. e D. P. Norton (2000), *Organização voltada para estratégia*, Rio de Janeiro: Campus.

Kaplan, R. S. e D. P. Norton (2001b), “Medir a criação de valor, uma tarefa possível”, *Revista HSM Management*, São Paulo, nº 24, Jan-Fev, pp. 90-94.

Kaplan, R. S. e D. P. Norton (2004), *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*, Rio de Janeiro: Campus.

Kaplan, R. S. e D. P. Norton (2001a), *A estratégia em Ação: Balanced Scorecard*, Rio de Janeiro: Campus.

Kaplan, R. S., D. P. Norton. e B. Rugelsjoen (2010), “Managing Alliances with the Balanced Scorecard”, *Harvard Business Review*, Jan-Fev, pp. 114-120.

Kiyan, Fábio Makita (2001), “Proposta para Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho como Suporte Estratégico”, Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo - Faculdade de Engenharia de Produção: São Paulo.

Lipe, M. G. e S. E. Salterio (2000), “The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures”, *The Accounting Review*, Vol. 75, N.º 3, pp. 283-298.

Malina, M. A., e Selto, F. H. (2001), “Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard”, *Journal of Management Accounting Research*, Nº 13, pp. 47-90.

Marques, E. S. e M. L. A. Oliveira (2008), “Balanced Scorecard: Ferramenta Estratégica e Competitiva às Bibliotecas”, *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, São Paulo: Nova Série, Vol. 4, Nº 2, pp. 105-115.

Martinsons, M., R. Davison e D. Tse (1999), “The balanced scorecard: a foundation for the strategic management of information systems”, *Decision Support Systems*, Nº 25, pp. 71-88.

Mintzberg, H., J. Lampel, J. B. Quinn e S. Ghoshak (2001), *O processo da estratégia*, São Paulo: Bookmann.

Mooraj, S., D. Oyon e D. Hostettler (1999), “The balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil?”, *European Management Journal*, Vol. 17 N.º 5, October, pp. 481-491.

Nascimento, L. P. e A. V. Carvalho (2006), *Gestão estratégica de pessoas: sistema, remuneração e planejamento*, Rio de Janeiro: Quality Mark.

Niven, P. R. (2003), *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000 SA.

Norreklit, H. (2000), “The balance on de balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions”, *Management Accounting Research*, N.º 11, pp. 65-88.

Oates, B. J. (2006), *Researching Information Systems and Computing*, London: Sage Publications Inc.

Olve, N.-G., J. Roy e M. Wetter (1999), *Performance Drivers : A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, London: John Wiley e Sons.

Piore, M. J.e A. Schrank (2008), “Toward managed flexibility: The revival of labour inspection in the Latin world”, *International Labour Review*, Vol. 147 N° 1, pp.1-23.

Prado, L. J. (2002), “Guia Balanced Scorecard”, http://www.secth.com.br/imagens/editor/e-book/GUIA_Balance_Scorecard.pdf, acessado em 24 de Janeiro de 2011.

Rampesard, H. K. (2004), *Scorecard para performance total: alinhando capital humano com estratégia e ética empresarial*, Rio de Janeiro: Elsevier.

Rampesard, H. K. (2008), “The way to a highly engaged and happy workforce based on the Personal Balanced Scorecard”, *Total Quality Management* , Vol. 19, N° 1–2, pp.11–27

Rhodes , J., P. Walsh e P. Lok (2008), “Convergence and divergence issues in strategic management – Indonesia’s experience with the Balanced Scorecard in HR management”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, N° 6, pp. 1170–1185

Ribeiro, Nuno Adriano B. (2005), “O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público”, Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão: Braga.

Rocha, Douglas J. A. (2000), “Desenvolvimento do Balanced Scorecad Para Instituição de Ensino Superior Privada - Estudo de Caso da Unidade de Negócios 4 da

Universidade Gama”, Dissertação de Mestrado em Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina – Faculdade de Engenharia: Florianópolis.

Roest, P. (1997), “The golden rules for implementing the Balanced Scorecard”, *Information Management e Computer Security*, Vol. 5, Nº 5, pp.163-165.

Sammartino, Wagner (2002), “A integração do Sistema de Gestão de Recursos Humanos com as Estratégias Organizacionais”, Tese de Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade: São Paulo.

Santos, M. J. N. (2004), “*Gestão de recursos humanos: teorias e práticas*”, *Sociologias*, Vol. 6, Nº 12, pp. 142-158.

Silva da Silva, Jorge Gerson (2006), “Plano de Implementação do Balanced Scorecard em uma empresa industrial do ramo calçadista”, Dissertação de Mestrado em Controladoria, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Faculdade de Economia: Porto Alegre.

Silveira da Rocha, J., R. T. Mâsih, e P. M. Selig (2001), “Gerenciando os Riscos do Project Finance através do Balanced Scorecard”, VII Congreso del Instituto Internacional de Costos, 4 a 6 de Julio, Leon - España.

Souza, M. C.C. (1978), “Mercado de Trabalho: Abordagens duais”, *Revista Adminisração de Empresas*, Rio de Janeiro, Vol. 18, Nº1, Jan-Mar, pp. 59-69.

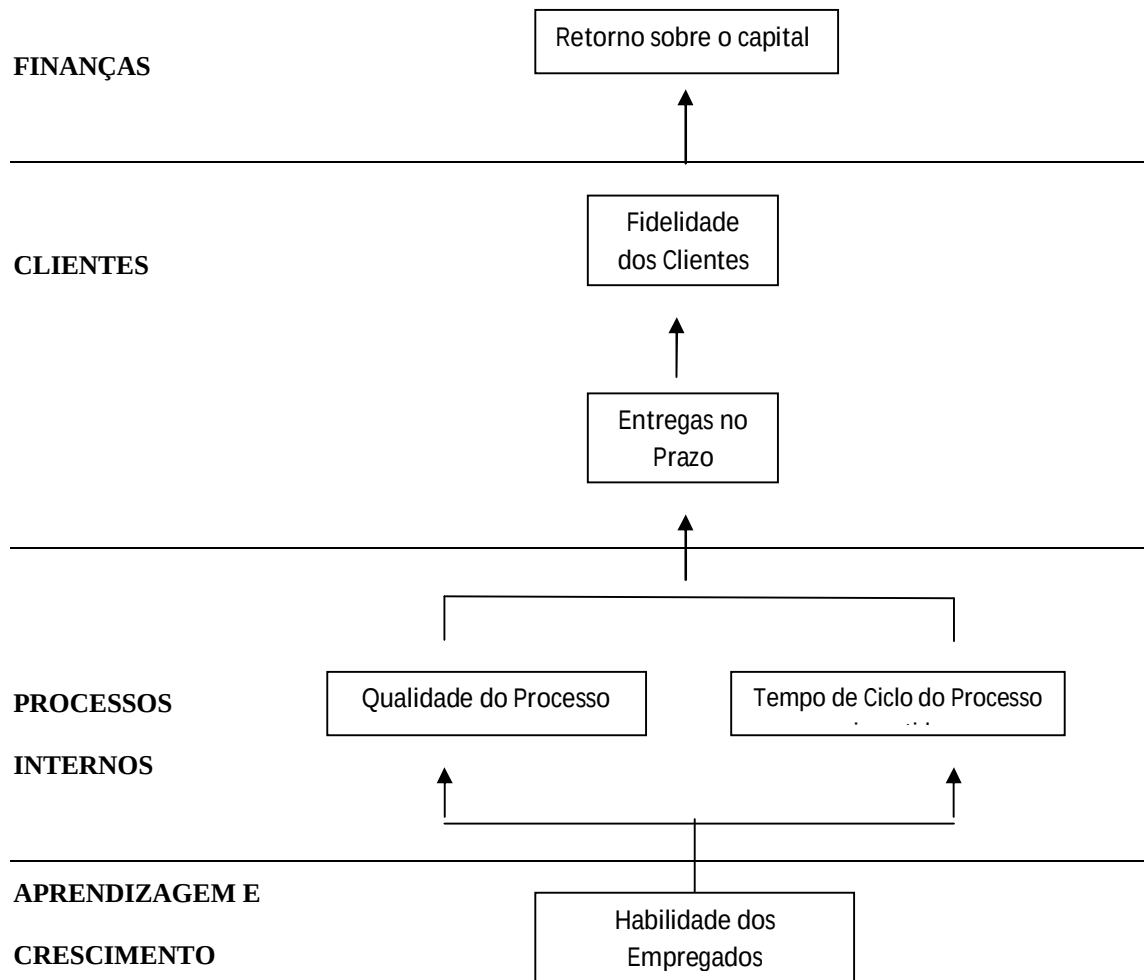
Stewart, T. A. (1998), *Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas*, 4ª Edição, Rio de Janeiro: Campus.

Ulrich, D. (2003), *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*, São Paulo: Futura.

Yin, R. K. (1984), *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications Inc.

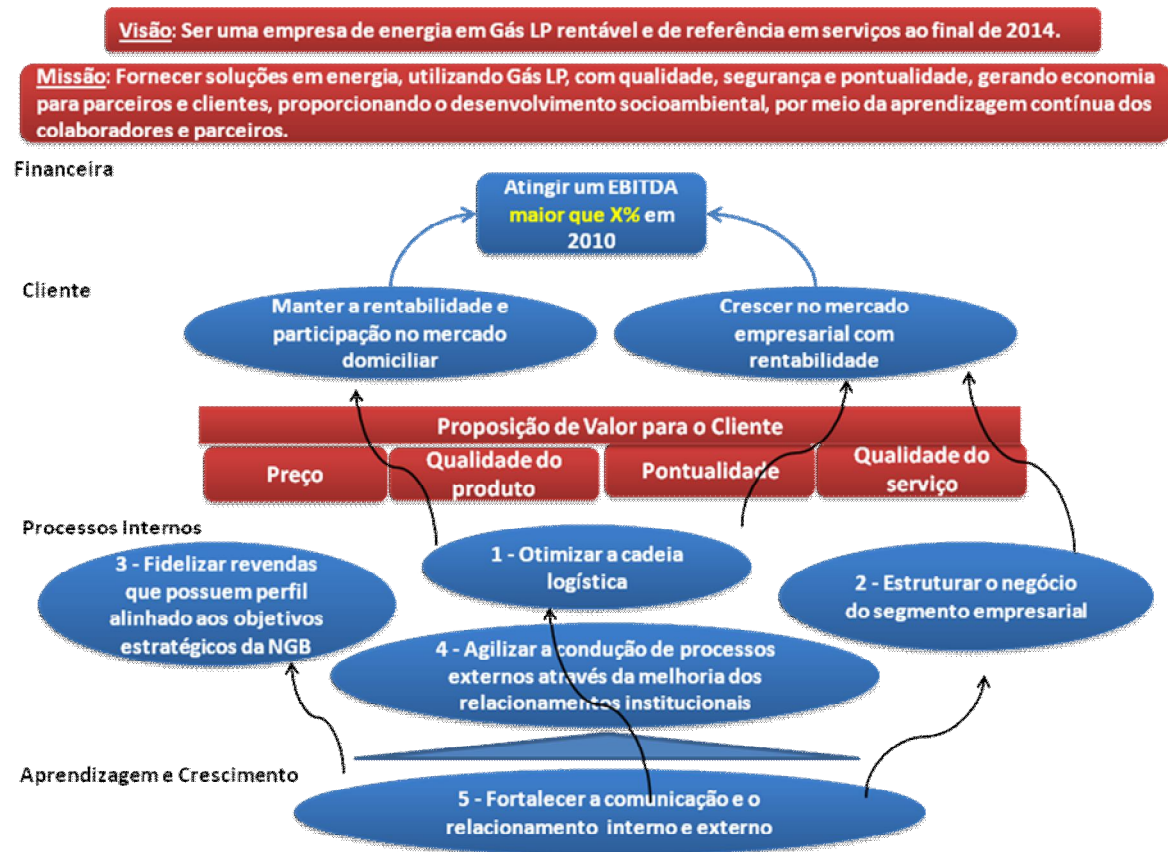
Anexos

Anexo 1 – Cadeia da Criação de Valor



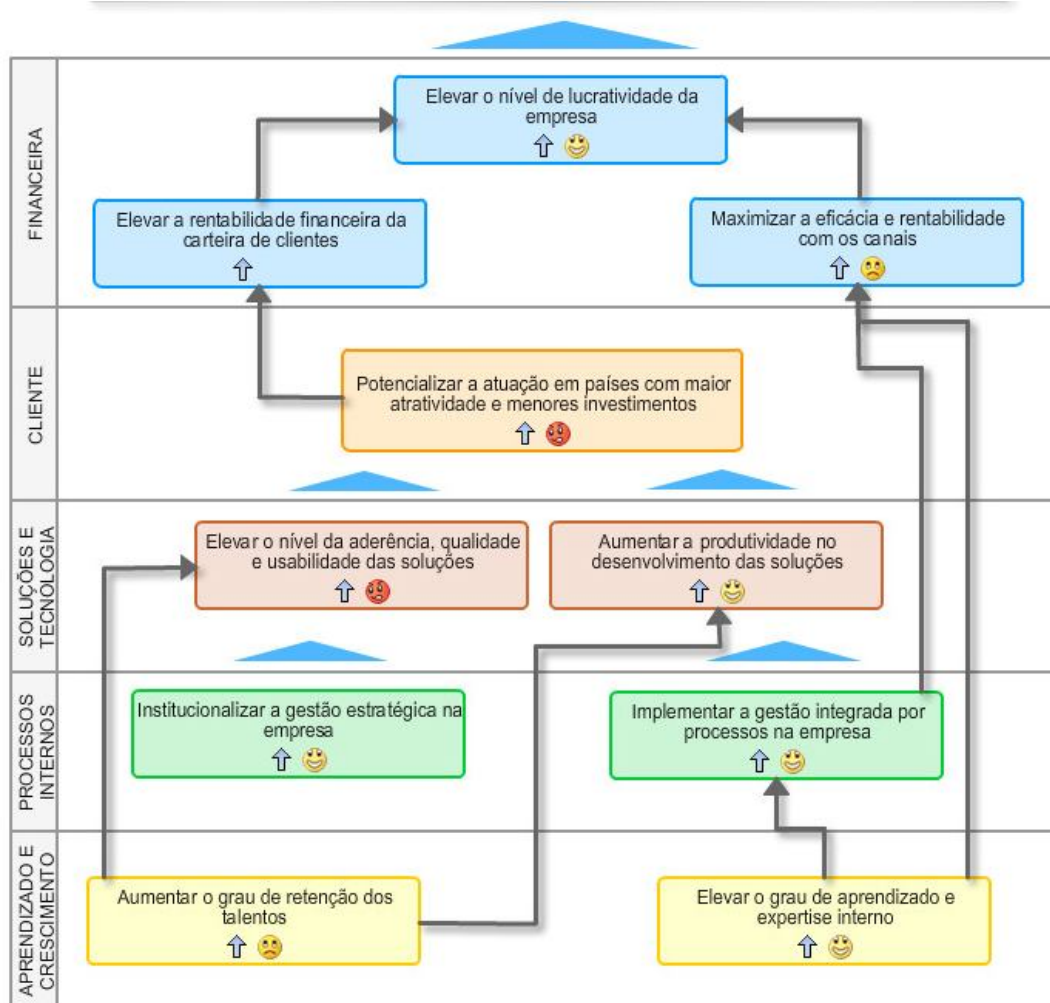
Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton apud Becker et al. (2001:46)

Anexo 2 – Mapa Estratégico da Empresa X



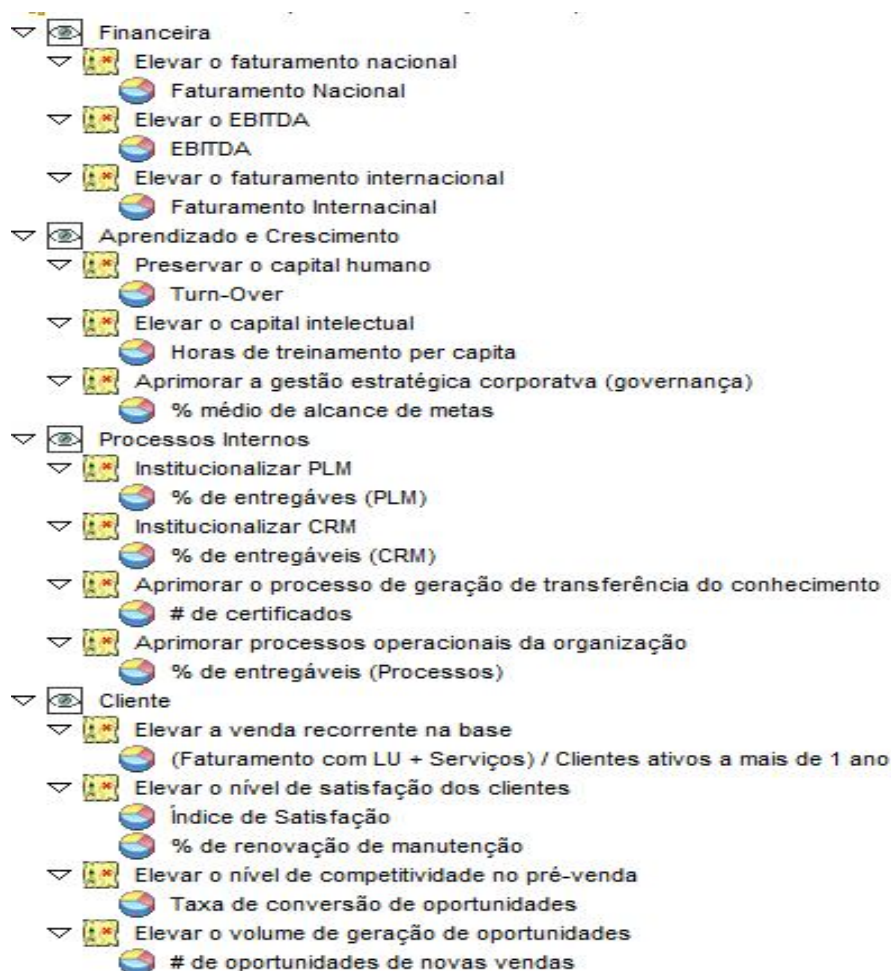
Fonte: Empresa X, adaptado pelo autor.

Anexo 3 – Visualização do Mapa Estratégico no SE SUÍTE



Fonte: SoftExpert Software S.A

Anexo 4 – Visualização dos Indicadores de Desempenho no Sistema SE Suíte



Fonte: SoftExpert Software S.A

Anexo 05 – Inquérito aplicado aos Funcionários de Apoio

Pesquisa HR Scorecard – Empresa X

Este questionário será aplicado com objetivo de auxiliar em uma dissertação de mestrado como o tema "A implantação do Balanced Scorecard na Gestão de Recursos", a ser apresentado na Faculdade de Economia da Universidade do Porto – FEP. A sua colaboração é de grande valia para o êxito nesse estudo, pelo que agradecemos antecipadamente.

1. Assinale o nível mais próximo do seu atual cargo na empresa

- ☐ Técnico
- ☐ Assistente/ Analista da Área Administrativa, Comercial ou Operações
- ☐ Supervisor, Coordenador e demais especialistas (advogados, auditores, contadores, etc)
- ☐ Gerente Adjunto de Área (Administrativo, Financeiro, etc)

2. Assinale o nível mais próximo do seu primeiro cargo na empresa

- ☐ Auxiliar / Ajudantes na Produção (motoristas e demais cargos da produção e logística)
- ☐ Técnico
- ☐ Auxiliar/ Assistente / Analista da Área Administrativa, Comercial ou Operações
- ☐ Supervisor, Coordenador e demais especialistas (advogados, auditores, contadores, etc)
- ☐ Gerentes de Filiais, Gerentes de Área (Administrativo, Financeiro, etc)

3. Assinale a sua habilitação acadêmica (apenas o grau mais elevado)

- ☐ Ensino Médio (3º ano concluído) = Ensino Secundário em Portugal
- ☐ Graduação = Licenciatura em Portugal
- ☐ Pós-Graduação (especializações lato sensu)
- ☐ Mestrado

4. Tempo de trabalho na Empresa X

- ☐ Menos de 01 ano
- ☐ De 01 ano até 03 anos

- ☐ A partir de 03 anos até 05 anos
- ☐ A partir de 05 anos até 10 anos
- ☐ Acima de 10 anos

5. Assinale o seu sexo:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

6. Trabalhar na Empresa X é motivo de orgulho para todos os seus funcionários.

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Não Sei Avaliar
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Discordo Totalmente

7. O processo de recrutamento e selecção da Empresa X é eficiente e eficaz, alinhado aos objetivos estratégicos da empresa.

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Não Sei Avaliar
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Discordo Totalmente

8. A atual política de remuneração e benefícios da Empresa X é considerada satisfatória em relação às práticas de mercado e pela a avaliação de seus funcionários.

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Não Sei Avaliar
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Discordo Totalmente

9. O método de promoções aplicado atualmente pela Empresa X é baseado nas competências técnicas e comportamentais inerentes ao cargo, o que propicia transparência no processo e motiva aos funcionários investirem em seu desenvolvimento (treinamentos/formações) para o desenvolvimento de carreira na empresa.

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Não Sei Avaliar
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Discordo Totalmente

10. A Empresa X possui um programa para a retenção dos seus funcionários

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Não Sei Avaliar
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Discordo Totalmente

11. A empresa possui uma política bem estruturada e transparente de treinamento e desenvolvimento para os seus funcionários, baseado na estratégia organizacional.

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Não Sei Avaliar
- ☐ Discordo Parcialmente

☐ Discordo Totalmente

12. O clima organizacional da Empresa X propicia o bom relacionamento entre as pessoas e a integração entre as áreas da empresa.

☐ Concordo Totalmente

☐ Concordo Parcialmente

☐ Não Sei Avaliar

☐ Discordo Parcialmente

☐ Discordo Totalmente

13. A Empresa X possui uma estratégia organizacional bem definida.

☐ Concordo Totalmente

☐ Concordo Parcialmente

☐ Não Sei Avaliar

☐ Discordo Parcialmente

☐ Discordo Totalmente

14. Os gestores da empresa X são parceiros importantes na elaboração e implementação da estratégia organizacional.

☐ Concordo Totalmente

☐ Concordo Parcialmente

☐ Não Sei Avaliar

☐ Discordo Parcialmente

☐ Discordo Totalmente

15. A missão é o propósito ou a razão de ser de uma organização. Assinale com a escala de 1 = nada adequada a 5= muito adequada, cada uma das hipóteses abaixo sobre a Missão da Empresa X:

	1	2	3	4	5
Ser uma empresa de energia em gás LP rentável e de	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5
referência					
Fornecer soluções em energia utilizando gás LP, com qualidade, segurança e pontualidade, gerando economia para parceiros e clientes, proporcionando o desenvolvimento socioambiental, por meio da aprendizagem contínua dos colaboradores e parceiros.	☐	☐	☐	☐	☐
Manter a rentabilidade no mercado domiciliar e aumentar a rentabilidade no mercado empresarial	☐	☐	☐	☐	☐
Ser uma empresa de referência na distribuição domiciliar de Gás LP	☐	☐	☐	☐	☐
Garantir a eficiência e eficácia na entrega sistemática de Gás LP.	☐	☐	☐	☐	☐

16. A visão da organização é o estado futuro que pretende obter. Assinale com a escala 1 = nada adequada a 5= muito adequada, cada uma das hipóteses abaixo sobre a Visão da Empresa X:

	1	2	3	4	5
Ser uma empresa em excelência na distribuição de Gás LP no Brasil	☐	☐	☐	☐	☐
Ser uma organização que gera economia para parceiros e clientes, proporcionando o desenvolvimento socioambiental por meio da aprendizagem contínua dos colaboradores e parceiros	☐	☐	☐	☐	☐
Ser uma empresa de energia em Gás LP rentável e de referência em serviços.	☐	☐	☐	☐	☐
Ser a maior distribuidora de Gás LP do Brasil	☐	☐	☐	☐	☐
Ser uma distribuidora de Gás LP de referência internacional	☐	☐	☐	☐	☐

17. A Gestão de Recursos Humanos da Empresa X pode tornar-se um parceiro estratégico da organização.

☐ Concordo Totalmente

☐ Concordo Parcialmente

☐ Não Sei Avaliar

☐ Discordo Parcialmente

☐ Discordo Totalmente

18. O processo de comunicação da Gestão de Recursos Humanos da Empresa X é eficaz e transparente.

☐ Concordo Totalmente

☐ Concordo Parcialmente

☐ Não Sei Avaliar

☐ Discordo Parcialmente

☐ Discordo Totalmente

19. Em relação aos gestores da Empresa X é correto afirmar que é ALTO o nível de contribuição dos mesmos para a transformação do RH num parceiro estratégico.

☐ Concordo Totalmente

☐ Concordo Parcialmente

☐ Não Sei Avaliar

☐ Discordo Parcialmente

☐ Discordo Totalmente

20. A definição de indicadores deve ser alinhada aos objetivos estratégicos da organização e o acompanhamento é imprescindível para o êxito dos mesmos. Para a implantação do BSC na Gestão de Recursos Humanos, assinale o grau de importância (escala de 1 =nada importante a 5= muito importante) para cada um dos indicadores abaixo:

20.1.INDICADORES FINANCEIROS

1

2

3

4

5

	1	2	3	4	5
RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO	☐	☐	☐	☐	☐
MARGEM EBITDA	☐	☐	☐	☐	☐
FATURAMENTO (EMPRESARIAL/DOMÉSTICO)	☐	☐	☐	☐	☐
CUSTO TOTAL (% FATURAMENTO)	☐	☐	☐	☐	☐
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	☐	☐	☐	☐	☐
CUSTO DO PRODUTO VENDIDO	☐	☐	☐	☐	☐
MARKET SHARE POR PRODUTOS	☐	☐	☐	☐	☐

20.2. INDICADORES CLIENTES

	1	2	3	4	5
% SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	☐	☐	☐	☐	☐
% RECLAMAÇÕES	☐	☐	☐	☐	☐
% RETENÇÃO DE CLIENTES	☐	☐	☐	☐	☐
NÚMERO DE NOVOS CLIENTES	☐	☐	☐	☐	☐
% CLIENTES FIDELIZADOS	☐	☐	☐	☐	☐
% REVENDEDORES COM CONTRATOS DE DISTRIBUIÇÃO	☐	☐	☐	☐	☐

20.3. INDICADORES PROCESSOS INTERNOS

	1	2	3	4	5
PRODUÇÃO POR FUNCIONÁRIO	☐	☐	☐	☐	☐
PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5
TEMPO MÉDIO ENTREGA (DOMÉSTICO/EMPRESARIAL)	☐	☐	☐	☐	☐
TEMPO MÉDIO DE ATENDIMENTO (DOMÉSTICO/EMPRESARIAL)	☐	☐	☐	☐	☐
TAXA MÁXIMA DE FREQUÊNCIA DE ACIDENTES	☐	☐	☐	☐	☐
NÚMERO DE ACIDENTES NOS PROCESSOS	☐	☐	☐	☐	☐

20.4.INDICADORES APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

	1	2	3	4	5
% FUNCIONÁRIOS TREINADOS	☐	☐	☐	☐	☐
NÚMERO DE HORAS EM FORMAÇÃO	☐	☐	☐	☐	☐
TAXA DE RETENÇÃO	☐	☐	☐	☐	☐
ABSENTEÍSMO	☐	☐	☐	☐	☐
TURNOVER	☐	☐	☐	☐	☐
NÚMERO DE NOVAS COMPETÊNCIAS CAPTADAS	☐	☐	☐	☐	☐
% FUNCIONÁRIOS INTEGRADAS	☐	☐	☐	☐	☐
TAXA DE FUNCIONÁRIOS MAPEADOS	☐	☐	☐	☐	☐
% EXECUÇÃO DO CRONOGRAMA DE FORMAÇÕES	☐	☐	☐	☐	☐

21. Os indicadores apresentados nos itens 20.1, 20.2, 20.3 e 20.4 contribuirão para a implementação do BSC na Gestão de Recursos Humanos da Empresa X.

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Não Sei Avaliar

☐ Discordo Parcialmente

☐ Discordo Totalmente

Fonte: Adaptado de Ribeiro, 2005.

Anexo 06 – Inquérito aplicado aos Gerentes Nacionais e Gerentes Regionais

Pesquisa *HR Scorecard* – Empresa X

Este questionário será aplicado com objetivo de auxiliar em uma dissertação de mestrado como o tema "A implantação do *Balanced Scorecard* na Gestão de Recursos", a ser apresentado na Faculdade de Economia da Universidade do Porto – FEP. A sua colaboração é de grande valia para o êxito nesse estudo, pelo que agradecemos antecipadamente.

1. Assinale a Regional em que trabalhas.

- ☐ Matriz
- ☐ Nordeste I
- ☐ Nordeste II
- ☐ Norte
- ☐ Sudeste
- ☐ São Paulo
- ☐ Centro-Oeste
- ☐ Sul

2. Assinale o nível mais próximo do seu primeiro cargo na empresa

- ☐ Auxiliar / Ajudantes na Produção (motoristas e demais cargos da produção e logística)
- ☐ Técnico
- ☐ Auxiliar/ Assistente / Analista da Área Administrativa, Comercial ou Operações
- ☐ Supervisor, Coordenador e demais especialistas (advogados, auditores, contadores, etc)
- ☐ Gerentes de Filiais, Gerentes de Área (Administrativo, Financeiro, etc)
- ☐ Gerente Regional
- ☐ Gerente Nacional

3. Assinale a sua habilitação acadêmica (apenas o grau mais elevado)

- ☐ Licenciatura/Graduação
- ☐ Especialização (pós graduação lato sensu)
- ☐ Mestrado
- ☐ Outra: _____

4. Assinale a área de formação (apenas o grau mais elevado)

- ☐ Contabilidade
- ☐ Engenharia _____
- ☐ Direito
- ☐ Informática
- ☐ Gestão (Administração de Empresas)
- ☐ Outra: _____

5. Tempo de trabalho na Empresa X

- ☐ Menos de 01 ano
- ☐ De 01 ano até 03 anos
- ☐ A partir de 03 anos até 05 anos
- ☐ A partir de 05 anos até 10 anos
- ☐ Acima de 10 anos

6. Assinale o seu sexo:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

7. Trabalhar na Empresa X é motivo de orgulho para todos os seus funcionários.

- ☐ Concordo Totalmente

- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Não Sei Avaliar
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Discordo Totalmente

8. A Empresa X possui uma estratégia organizacional bem definida.

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Não Sei Avaliar
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Discordo Totalmente

9. Os gestores da Empresa X são parceiros importantes na elaboração e implementação da estratégia organizacional.

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Não Sei Avaliar
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Discordo Totalmente

10. A missão é o propósito ou a razão de ser de uma organização. Assinale com a escala de 1 = nada adequada a 5= muito adequada, cada uma das hipóteses abaixo sobre a Missão da Empresa X:

	1	2	3	4	5
Ser uma empresa de energia em gás LP rentável e de referência	☐	☐	☐	☐	☐
Fornecer soluções em energia utilizando gás LP, com qualidade, segurança e pontualidade, gerando economia para parceiros e clientes, proporcionando o desenvolvimento socioambiental, por meio da	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5
aprendizagem contínua dos colaboradores e parceiros.					
Manter a rentabilidade no mercado domiciliar e aumentar a rentabilidade no mercado empresarial	☐	☐	☐	☐	☐
Ser uma empresa de referência na distribuição domiciliar de Gás LP	☐	☐	☐	☐	☐
Garantir a eficiência e eficácia na entrega sistemática de Gás LP.	☐	☐	☐	☐	☐

11. A visão da organização é o estado futuro que pretende obter. Assinale com a escala 1 = nada adequada a 5= muito adequada, cada uma das hipóteses abaixo sobre a Visão da Empresa X:

	1	2	3	4	5
Ser uma empresa em excelência na distribuição de Gás LP no Brasil	☐	☐	☐	☐	☐
Ser uma organização que gera economia para parceiros e clientes, proporcionando o desenvolvimento socioambiental por meio da aprendizagem contínua dos colaboradores e parceiros	☐	☐	☐	☐	☐
Ser uma empresa de energia em Gás LP rentável e de referência em serviços.	☐	☐	☐	☐	☐
Ser a maior distribuidora de Gás LP do Brasil	☐	☐	☐	☐	☐
Ser uma distribuidora de Gás LP de referência internacional	☐	☐	☐	☐	☐

12. É importante a utilização de ferramentas para acompanhar e avaliar a evolução da estratégia organizacional.

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Não Sei Avaliar
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Discordo Totalmente

13. A estrutura atual da Gestão de Recursos Humanos da Empresa X será capaz de atender aos desafios propostos na transição do modelo tradicional para o estratégico.

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Não Sei Avaliar
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Discordo Totalmente

14. O processo de comunicação da Gestão de Recursos Humanos da Empresa X é eficaz e transparente.

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Não Sei Avaliar
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Discordo Totalmente

15. Em relação aos gestores de área é correto afirmar que é ALTO o nível de contribuição dos mesmos para a transformação do RH num parceiro estratégico.

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Não Sei Avaliar
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Discordo Totalmente

16. A definição de indicadores deve ser alinhada aos objetivos estratégicos da organização e o acompanhamento é imprescindível para o êxito dos mesmos. Para a implantação do BSC na Gestão de Recursos Humanos, assinale o grau de importância (escala de 1 =nada importante a 5= muito importante) para cada um dos indicadores abaixo:

16.1. INDICADORES FINANCEIROS

	1	2	3	4	5
RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO	☐	☐	☐	☐	☐
MARGEM EBITDA	☐	☐	☐	☐	☐
FATURAMENTO (EMPRESARIAL/DOMÉSTICO)	☐	☐	☐	☐	☐
CUSTO TOTAL (% FATURAMENTO)	☐	☐	☐	☐	☐
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	☐	☐	☐	☐	☐
CUSTO DO PRODUTO VENDIDO	☐	☐	☐	☐	☐
MARKET SHARE POR PRODUTOS	☐	☐	☐	☐	☐

16.2. INDICADORES CLIENTES

	1	2	3	4	5
% SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	☐	☐	☐	☐	☐
% RECLAMAÇÕES	☐	☐	☐	☐	☐
% RETENÇÃO DE CLIENTES	☐	☐	☐	☐	☐
NÚMERO DE NOVOS CLIENTES	☐	☐	☐	☐	☐
% CLIENTES FIDELIZADOS	☐	☐	☐	☐	☐
% REVENDEDORES COM CONTRATOS DE DISTRIBUIÇÃO	☐	☐	☐	☐	☐

16.3. INDICADORES PROCESSOS INTERNOS

	1	2	3	4	5
PRODUÇÃO POR FUNCIONÁRIO	☐	☐	☐	☐	☐
PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5
TEMPO MÉDIO ENTREGA (DOMÉSTICO/EMPRESARIAL)	☐	☐	☐	☐	☐
TEMPO MÉDIO DE ATENDIMENTO (DOMÉSTICO/EMPRESARIAL)	☐	☐	☐	☐	☐
TAXA MÁXIMA DE FREQUÊNCIA DE ACIDENTES	☐	☐	☐	☐	☐
NÚMERO DE ACIDENTES NOS PROCESSOS	☐	☐	☐	☐	☐

16.4.INDICADORES APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

	1	2	3	4	5
% FUNCIONÁRIOS TREINADOS	☐	☐	☐	☐	☐
NÚMERO DE HORAS EM FORMAÇÃO	☐	☐	☐	☐	☐
TAXA DE RETENÇÃO	☐	☐	☐	☐	☐
ABSENTEÍSMO	☐	☐	☐	☐	☐
TURNOVER	☐	☐	☐	☐	☐
NÚMERO DE NOVAS COMPETÊNCIAS CAPTADAS	☐	☐	☐	☐	☐
% FUNCIONÁRIOS INTEGRADAS	☐	☐	☐	☐	☐
TAXA DE FUNCIONÁRIOS MAPEADOS	☐	☐	☐	☐	☐
% EXECUÇÃO DO CRONOGRAMA DE FORMAÇÕES	☐	☐	☐	☐	☐

17. Os indicadores apresentados nos itens 16.1, 16.2, 16.3 e 16.4 contribuirão para a implementação do BSC na Gestão de Recursos Humanos da Empresa X.

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Não Sei Avaliar

☐ Discordo Parcialmente

☐ Discordo Totalmente

Fonte: Adaptado de Ribeiro, 2005.

Anexo 07 – Inquérito aplicado aos demais Funcionários

Pesquisa *HR Scorecard* – Empresa X

Este questionário será aplicado com objetivo de auxiliar em uma dissertação de mestrado como o tema "A implantação do *Balanced Scorecard* na Gestão de Recursos", a ser apresentado na Faculdade de Economia da Universidade do Porto – FEP. A sua colaboração é de grande valia para o êxito nesse estudo, pelo que agradecemos antecipadamente.

1. Assinale a Regional em que trabalhas.

- ☐ Matriz
- ☐ Nordeste I
- ☐ Nordeste II
- ☐ Norte
- ☐ Sudeste
- ☐ São Paulo
- ☐ Centro-Oeste
- ☐ Sul

2. Assinale o nível mais próximo do seu atual cargo na empresa

- ☐ Auxiliar / Ajudantes na Produção (motoristas e demais cargos da produção e logística)
- ☐ Técnico
- ☐ Auxiliar/ Assistente / Analista da Área Administrativa, Comercial ou Operações
- ☐ Supervisor, Coordenador e demais especialistas (advogados, auditores, contadores, etc)
- ☐ Gerentes de Filiais, Gerentes de Área (Administrativo, Financeiro, etc)

3. Assinale a sua habilitação acadêmica (apenas o grau mais elevado)

- ☐ Ensino Fundamental (9º ano concluído) = 2º Ciclo em Portugal
- ☐ Ensino Médio (3º ano concluído) = Ensino Secundário em Portugal
- ☐ Graduação = Licenciatura em Portugal

☐ Pós-Graduação (especializações lato sensu)

☐ Mestrado

4. Tempo de trabalho na Empresa X

☐ Menos de 01 ano

☐ De 01 ano até 03 anos

☐ A partir de 03 anos até 05 anos

☐ A partir de 05 anos até 10 anos

☐ Acima de 10 anos

5. Assinale o seu sexo:

☐ Feminino

☐ Masculino

6. Trabalhar na Empresa X é motivo de orgulho para todos os seus funcionários.

☐ Concordo Totalmente

☐ Concordo Parcialmente

☐ Não Sei Avaliar

☐ Discordo Parcialmente

☐ Discordo Totalmente

7. O processo de recrutamento e selecção da Empresa X é eficiente e eficaz, alinhado aos objetivos estratégicos da empresa.

☐ Concordo Totalmente

☐ Concordo Parcialmente

☐ Não Sei Avaliar

☐ Discordo Parcialmente

☐ Discordo Totalmente

8. A atual política de remuneração e benefícios da Empresa X é considerada satisfatória em relação às práticas de mercado e pela a avaliação de seus funcionários.

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Não Sei Avaliar
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Discordo Totalmente

9. O método de promoções aplicado atualmente pela Empresa X é baseado nas competências técnicas e comportamentais inerentes ao cargo, o que propicia transparência no processo e motiva aos funcionários investirem em seu desenvolvimento (treinamentos/formações) para o desenvolvimento de carreira na empresa.

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Não Sei Avaliar
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Discordo Totalmente

10. A Empresa X possui um programa para a retenção dos seus funcionários

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Não Sei Avaliar
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Discordo Totalmente

11. A empresa possui uma política bem estruturada e transparente de treinamento e desenvolvimento para os seus funcionários, baseado na estratégia organizacional.

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Não Sei Avaliar

☐ Discordo Parcialmente

☐ Discordo Totalmente

12. O clima organizacional da Empresa X propicia o bom relacionamento entre as pessoas e a integração entre as áreas da empresa.

☐ Concordo Totalmente

☐ Concordo Parcialmente

☐ Não Sei Avaliar

☐ Discordo Parcialmente

☐ Discordo Totalmente

13. A missão é o propósito ou a razão de ser de uma organização. Assinale com a escala de 1 = nada adequada a 5= muito adequada, cada uma das hipóteses abaixo sobre a Missão da Empresa X:

	1	2	3	4	5
Ser uma empresa de energia em gás LP rentável e de referência	☐	☐	☐	☐	☐
Fornecer soluções em energia utilizando gás LP, com qualidade, segurança e pontualidade, gerando economia para parceiros e clientes, proporcionando o desenvolvimento socioambiental, por meio da aprendizagem contínua dos colaboradores e parceiros.	☐	☐	☐	☐	☐
Manter a rentabilidade no mercado domiciliar e aumentar a rentabilidade no mercado empresarial	☐	☐	☐	☐	☐
Ser uma empresa de referência na distribuição domiciliar de Gás LP	☐	☐	☐	☐	☐
Garantir a eficiência e eficácia na entrega sistemática de Gás LP.	☐	☐	☐	☐	☐

14. A visão da organização é o estado futuro que pretende obter. Assinale com a escala 1 = nada adequada a 5= muito adequada, cada uma das hipóteses abaixo sobre a Visão da Empresa X:

	1	2	3	4	5
Ser uma empresa em excelência na distribuição de Gás LP no Brasil	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5
Ser uma organização que gera economia para parceiros e clientes, proporcionando o desenvolvimento socioambiental por meio da aprendizagem contínua dos colaboradores e parceiros	☐	☐	☐	☐	☐
Ser uma empresa de energia em Gás LP rentável e de referência em serviços.	☐	☐	☐	☐	☐
Ser a maior distribuidora de Gás LP do Brasil	☐	☐	☐	☐	☐
Ser uma distribuidora de Gás LP de referência internacional	☐	☐	☐	☐	☐

15. A Gestão de Recursos Humanos da Empresa X é essencial para o bom funcionamento da empresa.

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Não Sei Avaliar
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Discordo Totalmente

16. O processo de comunicação da Gestão de Recursos Humanos da Empresa X é eficaz e transparente.

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Não Sei Avaliar
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Discordo Totalmente

17. Em relação aos gestores da Empresa X é correto afirmar que é ALTO o nível de contribuição dos mesmos para a transformação do RH num parceiro estratégico.

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente

- ☐ Não Sei Avaliar
 - ☐ Discordo Parcialmente
 - ☐ Discordo Totalmente
-

Fonte: Adaptado de Ribeiro, 2005.