

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

NELSON YOSHIHIRO NAKAJIMA

**BALANCED SCORECARD APLICADA NA GESTÃO DE PESSOAS DA EMPRESA  
SOLVER AMBIENTAL E FLORESTAL ENGENHARIA**



CURITIBA

2016

NELSON YOSHIHIRO NAKAJIMA

**BALANCED SCORECARD APLICADA NA GESTÃO DE PESSOAS DA EMPRESA  
SOLVER AMBIENTAL E FLORESTAL ENGENHARIA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização MBA em Inteligência de Negócios do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Egon Walter Wildauer

CURITIBA

2016

Dados da catalogação na publicação  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR  
Sistema Integrado de Bibliotecas

Nakajima, Nelson Yoshihiro

2016 *BALANCED SCORECARD* APLICADA NA GESTÃO DE PESSOAS DA  
EMPRESA SOLVER AMBIENTAL E FORESTAL ENGENHARIA.

Autor: Nelson Yoshihiro Nakajima; Orientador: Prof. Dr. Egon Walter Wildauer.  
Curitiba, 2016.

91 p. il.; 30 cm

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

NELSON YOSHIHIRO NAKAJIMA

### ***BALANCED SCORECARD* APLICADA NA GESTÃO DE PESSOAS DA EMPRESA SOLVER AMBIENTAL E FLORESTAL ENGENHARIA**

Monografia aprovada pela banca examinadora, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização MBA em Inteligência de Negócios do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná

Curitiba, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

---

Prof. Dr. Egon Walter Wildauer  
Orientador – Departamento de Administração  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR

Dedico esta monografia à minha esposa Akemi e ao meu filho Marcelo que me acompanharam nessa jornada, sempre me apoiando e incentivando a concluir mais esta etapa de minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao orientador Professor Dr. Egon Walter Wildauer pelas aulas ministradas de forma magistral e divertida, bem como pela amizade, orientação, conhecimento transmitido, revisão, sugestão e apoio no desenvolvimento desta monografia.

Ao Professor Dr. Marcos Wagner da Fonseca, Coordenador do Curso de Especialização MBA em Inteligência de Negócios do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná – UFPR, pela concessão da bolsa de estudo, apoio e eficiência nos atendimentos, bem como pelo conhecimento e experiências profissionais e de vida transmitidos.

A todos os professores do Curso de Especialização MBA em Inteligência de Negócios da UFPR, pelo profissionalismo e dedicação na transmissão dos conhecimentos e experiências profissionais.

A todos os colegas da turma MBA 2015/2016 pelo apoio, gratificante convívio e troca de experiências e, em especial para Bruno, Daniela, Edson, Gabriela, Luciana, Rafael e Viveane.

Aos meus familiares pelo apoio e incentivo, em especial, à Akemi e Marcelo.

A todos aqueles que de uma forma direta ou indireta contribuíram para a minha formação.

## RESUMO

**BALANCED SCORECARD APLICADA NA GESTÃO DE PESSOAS DA EMPRESA SOLVER AMBIENTAL E FLORESTAL ENGENHARIA.** Os sistemas tradicionais de gestão geralmente se restringem às medições dos aspectos financeiros da organização, reduzindo sua capacidade de criar um valor econômico futuro, devido às medidas financeiras não detectarem os elementos que podem proporcionar bons ou maus resultados para o futuro das organizações, permanecendo os planos estratégicos carentes das ações diárias. Desta forma, a Gestão de Pessoas (GRH) passa a exercer uma importância estratégica para a consecução dos objetivos e metas das Empresas e, diante dessa relevância, o presente trabalho objetivou a aplicação do *Balanced Scorecard (BSC)* como ferramenta de GRH e simular a sua implantação na Empresa Solver Ambiental e Florestal Engenharia, sediada em Curitiba, Paraná, Brasil. A ferramenta de *BSC* é apresentada em uma ordem a ser seguida para sua implementação. O sucesso da implementação do *BSC* depende, fundamentalmente, das ações estratégicas, do engajamento e da motivação de todos os colaboradores da Empresa, sendo a GRH um importante parceiro neste processo. Os Indicadores de Desempenho também foram formulados e servirão de apoio na decisão estratégica da Empresa.

**Palavras-Chave:** *HR Scorecard*, Planejamento Estratégico, Indicadores de Desempenho.

## ABSTRACT

**BALANCED SCORECARD APLIED TO PEOPLE MANAGEMENT OF THE CONSULTING COMPANY SOLVER ENVIRONMENTAL AND FORESTRY ENGINEERING.** Traditional management systems generally are restricted to measurements of the financial aspects of the organization, reducing its ability to create a future economic value due to financial measures do not detect the elements that can provide good or bad results for the future of organizations, remaining strategic plans needy of daily actions. Thus, the People Management (HRM) begins to exercise a strategic importance for achieving the goals and objectives of the Company and, on this relevance, this study aimed to the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) as HRM tool and to simulate its implementation in the Company Solver Environmental and Forestry Engineering, based in Curitiba, Paraná, Brazil. The BSC tool is presented in order to be followed for its implementation. The successful implementation of BSC depends fundamentally in the strategic actions, engagement and motivation of all employees of the Company and, the HRM is an important partner in this process. Performance Indicators were also formulated and will serve to support the Company's strategic decision.

**Keywords:** *HR Scorecard*, Strategic Planning, Performance Indicators.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Estrutura do <i>Balanced Scorecard</i> .....	21
FIGURA 2 – Estrutura dos indicadores da perspectiva da aprendizagem e do crescimento.....	27
FIGURA 3 – Objetivos do <i>BSC</i> .....	29
FIGURA 4 – Mapa estratégico do <i>BSC</i> (adaptado pelo autor).....	31
FIGURA 5 – Sistema de RH e implementação da estratégia.....	47
FIGURA 6 – Interseção de RH com o mapa estratégico.....	50
FIGURA 7 - Fases para implementação de <i>Scorecard</i> de Capital Humano.....	52
FIGURA 8 – Transformando a arquitetura de RH em <i>HR Scorecard</i> .....	59
FIGURA 9 - Formação superior e maior pós-graduação realizada.....	65
FIGURA 10 – Gênero.....	66
FIGURA 11 – Idade.....	67
FIGURA 12 - Tempo de serviço.....	67
FIGURA 13 – Distribuição dos cargos.....	68
FIGURA 14 – Percepção sobre o trabalho.....	69
FIGURA 15 – Percepção sobre o processo de comunicação da GRH.....	70
FIGURA 16 – Percepção sobre a eficiência do processo de recrutamento e seleção.....	71
FIGURA 17 – Percepção sobre a política de remuneração e benefícios.....	71
FIGURA 18 – Percepção sobre o método de promoções.....	72
FIGURA 19 – Percepção sobre a retenção de talentos.....	72
FIGURA 20 – Percepção sobre a política de treinamento.....	73
FIGURA 21 – Percepção sobre o ambiente organizacional.....	74
FIGURA 22 – Percepção sobre a importância da GRH.....	74
FIGURA 23 – Percepção sobre possuir uma estratégia definida.....	75
FIGURA 24 – Percepção sobre os gestores serem importantes na elaboração e implementação da estratégia.....	76
FIGURA 25 – Percepção sobre a importância de monitorar e avaliar a estratégia...	76
FIGURA 26 – Percepção da GRH transformar-se em parceiro estratégico.....	77
FIGURA 27 – Percepção da contribuição dos gestores para transformar o RH da Empresa em parceiro estratégico.....	77

FIGURA 28 – Percepção da capacidade da GRH atual em apoiar a transição para o GRH Estratégico .....	78
FIGURA 29 – Opinião e nível conhecimento dos colaboradores sobre a Missão .....	79
FIGURA 30 – Opinião e nível conhecimento dos colaboradores sobre a Visão .....	80
FIGURA 31 – Percepção da importância dos indicadores de desempenho na implantação do <i>HR Scorecard</i> .....	81

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Principais características do <i>BSC</i> .....	20
TABELA 2 – Aspectos de resistência à mudança .....	40
TABELA 3 – Equilíbrio de controle de custos e criação de valor.....	44
TABELA 4 - Passos e fases para implementação do <i>Scorecard</i> RH .....	53
TABELA 5 - Indicadores de desempenho da Empresa .....	61
TABELA 6 – Categoria dos participantes da pesquisa.....	63
TABELA 7 – Percepção sobre os indicadores financeiros .....	82
TABELA 8 – Percepção sobre os indicadores dos clientes.....	82
TABELA 9 – Percepção sobre os indicadores dos processos internos.....	83
TABELA 10 – Percepção sobre os indicadores da aprendizagem e do crescimento	84

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<i>BSC</i>	Balanced Scorecard
<i>EBITDA</i>	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
<i>GRH</i>	Gestão de Pessoas (Gestão de Recursos Humanos)
<i>HR</i>	People (Human Resources)
<i>HRM</i>	People Management
<i>HPWS</i>	High Performance Work Systems
<i>HRScorecard</i>	Human Resources Scorecard
<i>Key HR deliverables</i>	Produtos principais de RH
<i>ME</i>	Mapa Estratégico
<i>RH</i>	Pessoas (Recursos Humanos)
<i>Turnover</i>	Rotatividade

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1.	OBJETIVOS .....	15
1.1.1.	Objetivo Geral.....	15
1.1.2.	Objetivos Específicos .....	15
1.2.	O PROBLEMA.....	16
1.3.	JUSTIFICATIVA .....	16
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>18</b>
2.1.	CONCEITOS BÁSICOS DE BALANCED SCORECARD .....	18
2.2.	AS QUATRO PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD.....	20
2.2.1.	Perspectiva Financeira .....	22
2.2.2.	Perspectiva dos Clientes .....	23
2.2.3.	Perspectiva dos Processos Internos .....	23
2.2.4.	Perspectiva da Aprendizagem e do Crescimento.....	24
2.3.	PROCESSO DO BALANCED SCORECARD E SEUS OBJETIVOS.....	28
<b>3.</b>	<b>MEDIDAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>30</b>
<b>4.</b>	<b>GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....</b>	<b>33</b>
<b>5.</b>	<b>HR SCORECARD .....</b>	<b>35</b>
5.1.	IMPORTÂNCIA DOS RH NA IMPLANTAÇÃO DO HR SCORECARD .....	39
5.2.	ESTRUTURA DE HR SCORECARD.....	43
5.3.	IMPLANTAÇÃO DE HR SCORECARD .....	45
5.3.1.	Sete Passos para a Implementação do HR Scorecard .....	45
5.3.2.	Seis Fases para Implementação do Scorecard de Capital Humano .....	51
<b>6.</b>	<b>MATERIAL E MÉTODOS.....</b>	<b>55</b>
6.1.	INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA .....	55
6.1.1.	Planejamento Estratégico da Empresa .....	56

6.1.2.	Estruturação da Empresa .....	56
6.1.3.	Visão e Missão da Empresa .....	56
6.1.4.	Gestão de Pessoas da Empresa .....	57
6.1.5.	Futuros Desafios da Gestão de Pessoas da Empresa .....	57
6.1.6.	Montagem do Scorecard de RH para a Empresa.....	58
6.1.7.	Mapa Estratégico da Empresa .....	60
6.1.8.	Indicadores de Desempenho da Empresa .....	61
6.1.9.	RH como Parceiro Estratégico da Empresa .....	61
6.2.	ACTION RESEARCH METHOD.....	62
6.2.1.	Definição e Caracterização do Universo da Pesquisa.....	62
6.2.2.	Coleta de Dados.....	63
<b>7.</b>	<b>RESULTADOS E ANÁLISES .....</b>	<b>65</b>
7.1.	DADOS DO RESPONDENTE .....	65
7.2.	QUESTIONÁRIO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES .....	68
7.2.1.	Percepção dos Colaboradores sobre Trabalhar na Empresa.....	69
7.2.2.	Percepção dos Colaboradores sobre os Produtos e Serviços Oferecidos pela GRH da Empresa .....	69
7.3.	GESTÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA .....	75
7.4.	MISSÃO E VISÃO DA EMPRESA.....	78
7.5.	INDICADORES DE DESEMPENHO .....	80
7.5.1.	Percepção sobre os Indicadores Financeiros.....	81
7.5.2.	Percepção sobre os Indicadores dos Clientes.....	82
7.5.3.	Percepção sobre os Indicadores dos Processos Internos .....	83
7.5.4.	Percepção sobre os Indicadores da Aprendizagem e do Crescimento .....	84
<b>8.</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>86</b>
<b>9.</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>88</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O *Balanced Scorecard (BSC)*, pode ser traduzido como "indicadores balanceados de desempenho", ou "placar balanceado". É uma metodologia ou ferramenta de gestão e medição de desempenho, relacionado ao planejamento estratégico de uma empresa ou organização.

Devido grande parte dos sistemas de medição de desempenho empresarial, até então existente ser insuficiente, iniciou-se em 1990 uma pesquisa com diversas empresas americanas, denominado de "*Measuring Performance in the Organization of the Future*", subsidiado pelo Instituto Nolan e Norton.

Os sistemas tradicionais de gestão geralmente se restringem às medições dos aspectos financeiros da empresa. Gestores que se preocupam somente com as medidas financeiras, diante de qualquer dificuldade, via de regra, tomam decisões que visam cortar despesas com pessoal e com melhorias de processos.

Devido à restrição dos sistemas tradicionais de gestão, em 1992 foi apresentado pelos professores Robert S. Kaplan e David P. Norton da Harvard Business School um sistema inovador de apoio à decisão e à gestão estratégica denominado de *BSC*, o qual através da avaliação do desempenho e performance organizacional, baseada nas perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos, e da aprendizagem e do crescimento, interligados numa relação de causa efeito, promove a vinculação dos objetivos com os indicadores de desempenho, metas e planos de ação.

Para Amat Salas *et al.* (2001) *apud* Soares (2011), o *BSC* além de informar a estratégia, contribui na sua formulação vinculando os objetivos da organização com a dos empregados, envolvendo e formando-os como agentes.

Os indicadores de desempenho 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.

O *BSC* apresenta vantagens para as organizações nos seguintes aspectos: *i)* conhecer e monitorar a implementação da estratégia; *ii)* informar a todos da organização sobre a sua estratégia; *iii)* alinhar as metas pessoais de cada empregado e de todos os setores da organização com a estratégia; *iv)* integrar os objetivos

estratégicos com as metas a longo prazo e orçamentos anuais; v) absorver e alinhar iniciativas estratégicas; vi) fazer as correções das estratégias periodicamente e sistematicamente; vii) promover o “feedback” para aperfeiçoar a estratégia e conseqüentemente os resultados da organização.

Em síntese o *BSC* permite realizar, de maneira sistêmica, a avaliação do desempenho da organização através da identificação de objetivos financeiros e não financeiros, de curto e longo prazo (Kaplan e Norton, 2001) e, a Gestão de Pessoas (GRH) encontra respaldo na perspectiva da aprendizagem e do crescimento, para atuar estrategicamente e contribuir efetivamente com o desenvolvimento da organização.

O objetivo deste estudo de caso foi a “simulação” de implantação do *BSC* na GRH Tradicional da Micro-Empresa Solver Ambiental e Florestal Engenharia, bem como indicar os passos para a implantação do *HR Scorecard*.

A escolha dessa Empresa foi motivada por haver poucos estudos sobre a aplicação desta ferramenta em micro-empresas, particularmente em Empresas da área de consultoria. O *BSC* foi analisado sob o enfoque do seu potencial contributivo para a melhoria da GRH Tradicional da Empresa, caso fosse implementado.



## 1.1. OBJETIVOS

O principal objetivo do *Balanced Scorecard (BSC)* é alcançar o alinhamento entre o planejamento estratégico da empresa e as atividades operacionais por ela exercida. Traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados através de indicadores que informarão aos empregados sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao focar os resultados desejados pela organização, os gestores canalizam a energia, a habilidade e o conhecimento de todos para o alcance dos objetivos de longo prazo.

### 1.1.1. Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é simular e analisar a possibilidade de transformação da GRH Tradicional da Empresa Solver Ambiental e Florestal Engenharia para uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas (*HR Scorecard*).

### 1.1.2. Objetivos Específicos

- Formular, elucidar e traduzir a visão e a estratégia da Empresa Solver Ambiental e Florestal Engenharia: a tradução da missão é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais que deve ser feita pelos gestores, através de um conjunto de metas e indicadores inerentes a cada departamento (Mapa Estratégico), que contribuem para a criação de um consenso entre gestores, colaboradores e as operações da organização;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar as iniciativas estratégicas: os gestores devem identificar e estabelecer metas para seus colaboradores, definir processos, planejar o desempenho financeiro e também ditar qual o ritmo ideal de crescimento da empresa. Esse planejamento deve ser feito em acordo com as capacidades reais da empresa/organização e com a projeção de desempenho no mercado em que participa;

- Melhorar o *feedback* e o aprendizado: o *feedback* e o processo de revisão avaliam o desempenho das metas e da estratégia adotada pela empresa. Essa ação otimiza as habilidades e o conhecimento dos colaboradores, bem como permite melhorar o monitoramento e o controle da empresa sob a ótica das quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e, aprendizagem e crescimento;
- Comunicar e associar os objetivos e as medidas estratégicas: permite aos gestores comunicar a estratégia ligando os objetivos da empresa aos departamentos, assegurando que todos os níveis da empresa compreendam as estratégias de longo prazo, e que tanto os objetivos departamentais quanto os individuais estejam alinhados entre si;
- Elaborar indicadores de desempenho, para obtenção de uma visão geral dos comportamentos relevantes da área de RH.

## 1.2. O PROBLEMA

Os gestores tradicionais se preocupam, via de regra, somente com as medidas financeiras e, mediante qualquer dificuldade na economia tomam decisões que visam cortar despesas com pessoal e com melhorias de processos.

## 1.3. JUSTIFICATIVA

Pelo fato de somente as medidas financeiras tradicionais serem insuficientes, muitas organizações aderiram ao novo método denominado de *Balanced Scorecard* (*BSC*).

A implantação do *BSC* em uma organização proporciona melhorias nos processos estratégicos, através da construção das relações de causa-efeito entre os objetivos e os indicadores (Aguilá, 1998).

Ribeiro (2005), menciona que os novos sistemas de gestão devem incluir uma dimensão humana e organizacional e o *BSC* vem ao encontro dessa aspiração através da perspectiva da “aprendizagem e crescimento”, que promove o

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

O *BSC* permite o entendimento da visão e da estratégia das organizações em um conjunto de medidas de desempenho, como elucidar a estratégia, comunicá-la e mostrar o caminho que se pretende seguir. É um sistema que propicia à gestão da organização uma melhor compreensão do negócio e da estratégia, sendo um complemento às medidas financeiras tradicionais. Permite ainda descrever as estratégias de criação de valor futuro das empresas, considerando os ativos tangíveis e intangíveis.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste item será apresentada uma revisão bibliográfica sobre o *Balanced Scorecard (BSC)*, apresentando princípios, conceitos e sua aplicação estratégica em RH, bem como para dar fundamentação às discussões e recomendações do presente trabalho.

Há várias traduções para o termo em inglês de *Balanced Scorecard (BSC)*, como "indicadores balanceados de desempenho", "placar balanceado", uma ferramenta de grande utilidade para monitorar a implementação de uma estratégia na empresa ou organização.

O sistema *BSC* vai além das metas de curto prazo, apresentando os principais vetores que uma organização necessita para ter um desempenho financeiro competitivo e de longo prazo. Sua estrutura é formada por quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e, aprendizado e crescimento, fornecendo uma visão de desempenho integrado com os seus indicadores.

### 2.1. CONCEITOS BÁSICOS DE *BALANCED SCORECARD*

Devido ao fato de grande parte dos sistemas de medição de desempenho organizacional até então existente, ser insuficiente, iniciou-se em 1990 uma pesquisa com diversas empresas americanas, denominado de "*Measuring Performance in the Organization of the Future*", subsidiado pelo Instituto Nolan e Norton.

Os sistemas tradicionais de informação para a gestão geralmente se restringiam nas medições dos resultados da empresa nos aspectos financeiros, reduzindo sua capacidade em criar um valor econômico futuro, devido as medidas financeiras não detectarem os elementos que poderiam proporcionar bons ou maus resultados para o futuro das organizações, isto é, além de limitarem o aspecto financeiro, não contemplavam a estratégia da organização, permanecendo os planos estratégicos carentes de ações diárias. Os sistemas de gestão baseados apenas no modelo financeiro tradicional propiciam uma distorção entre a formulação e a implementação da estratégia (Kaplan e Norton, 2001).

Em 1992, o *BSC* foi apresentado pelos professores Robert S. Kaplan e David P. Norton da Harvard Business School, como um sistema inovador de apoio à decisão

e à gestão estratégica, através da avaliação do desempenho e performance empresarial/organizacional.

Inicialmente o *BSC* foi considerado apenas como um sistema de medição de desempenho (Kaplan e Norton, 1992), posteriormente as organizações passaram a implementá-lo como um instrumento de monitoramento da estratégia, elegendo indicadores com base na estratégia organizacional (Kaplan e Norton, 1993).

Atualmente o *BSC* é apresentado como um sistema de gestão estratégica para as organizações, sendo uma ferramenta que possibilita gerenciar a estratégia, facilitando a compreensão e a comunicação (Kaplan e Norton, 2001).

Para Kallas (2003), o *BSC* é definido como uma ferramenta que traduz de maneira integrada e equilibrada a visão e a estratégia da organização através da utilização de um mapa coerente com os objetivos estratégicos, organizados em diversas perspectivas (financeira, do cliente, dos processos internos e, da aprendizagem e do crescimento), sendo interligados em uma relação de causa-efeito, promovendo a vinculação dos objetivos com os indicadores de desempenho, metas e planos de ação.

Segundo Fernández (2002) *apud* Soares (2011), o *BSC* é um sistema de gestão estratégica que auxilia na comunicação e na implementação da estratégia da organização, mostrando aos colaboradores a visão da empresa.

Prado (2002) define o *BSC* como uma ferramenta de apoio que possibilita acompanhar e monitorar a evolução das decisões da empresa, centradas em indicadores chave o qual permite que cada pessoa na organização entenda melhor cada aspecto ligado à estratégia.

O *BSC* deve traduzir a estratégia de uma organização em objetivos específicos passíveis de serem medidos (Bourguignon *et al.*, 2004), como indicadores que avaliam a execução dos objetivos estratégicos, assim como as causas que provocam os desvios (Ribeiro, 2005), possibilitando a visão clara dos objetivos estratégicos e a definição das medidas operacionais de curto prazo para atingir os objetivos pretendidos (Banker *et.al*, 2004).

Nesse contexto, o *BSC* procura equilibrar as medidas financeiras com as operacionais, auxiliando na transição para uma gestão estratégica orientada permanentemente para a visão da empresa.

Na Tabela 1 são apresentadas as principais características do *BSC* e respectivos autores.

TABELA 1 – Principais características do *BSC*

<b>Características</b>	<b>Autores</b>
Traduzir a estratégia da organização em indicadores que informam sobre a forma de alcançar os objetivos, bem como sobre as causas que provocam os resultados obtidos.	Simon (1998); Salas e Garcia (1999);
Permitir aos gestores, com base na estratégia da organização, a construção de indicadores.	Salas e Dowds (1998);
Permitir que os objetivos dos empregados sejam coerentes com a estratégia da organização.	Simon (1998); Salas e Garcia (1999);
Estruturar os indicadores nas perspectivas financeiras, do cliente, dos processos internos e, da aprendizagem e crescimento dos empregados.	Salas e Dowds (1998);
Atuar na perspectiva da aprendizagem e do crescimento de forma a aperfeiçoar os processos internos e, como consequência, terão clientes mais satisfeitos, o que refletirá em melhores resultados financeiros.	Salas e Dowds (1998);
Determinar os fatores chave de sucesso para cada perspectiva, bem como os indicadores e as relações de causa e efeito entre eles.	Salas e Dowds (1998);

Fonte: Soares (2011), adaptado por Nakajima (2016).

## 2.2. AS QUATRO PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

O êxito da implementação do *BSC* depende, em parte de as organizações estabelecerem objetivos adequados para a perspectiva financeira, para os processos internos, para a aprendizagem, crescimento e inovação de modo que esses objetivos sejam transformados em medidas específicas.

As quatro perspectivas do *BSC* são: *i)* financeira; *ii)* do cliente; *iii)* dos processos internos; *iv)* da aprendizagem e do crescimento, as quais possibilitam o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, os resultados a serem atingidos pela organização, os vetores de desempenho dos resultados planejados, e as medidas objetivas e subjetivas (Kaplan e Norton, 2001).

A estrutura do *BSC* com base 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 sua estratégia, o caminho a ser percorrido e as medidas de desempenho.

O *BSC* possibilita que as organizações, a partir dessas perspectivas, obtenha o diagnóstico de uma determinada situação. Este diagnóstico permite as tomadas de decisões mais seguras, alinhadas com os objetivos estratégicos. Entretanto, é

imprescindível a identificação dos fatores críticos dos objetivos estratégicos em um quadro com medidas financeiras e não financeiras de desempenho. 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 (Kaplan e Norton, 2001).

A Figura 1 apresenta a estrutura do *BSC*, com as quatro perspectivas, bem como a forma como estas são interligadas com a estratégia organizacional, centrado na visão e na estratégia.

FIGURA 1 - Estrutura do *Balanced Scorecard*



Fonte: [www.portal-administracao.com](http://www.portal-administracao.com) (Acesso em 20.08.2016)

A organização precisa saber como irá tratar as quatro perspectivas, respondendo às quatro perguntas básicas apresentadas em cada perspectiva.

Apesar das quatro perspectivas serem suficientes, existe a possibilidade de juntar uma ou mais perspectivas complementares que se apresentem como essenciais para o êxito das organizações.

Os objetivos e as medidas financeiras e não financeiras devem ser conhecidos pelos funcionários de todos os níveis da organização, sendo orientadas pela Visão e pela Missão da organização, derivado 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 acionistas e para os clientes; e os indicadores internos referentes a processos internos e, aprendizagem e crescimento (Kaplan e Norton, 2001).

O número de perspectivas mais comuns são as quatro apresentadas por Kaplan e Norton (2001), entretanto este número pode ser aumentado e adaptadas às necessidades das organizações.

No presente trabalho serão adotadas as quatro perspectivas apresentadas por Kaplan e Norton (2001), com ênfase na perspectiva da aprendizagem e do crescimento, devido o objeto desta pesquisa se tratar de uma empresa de consultoria, bem como o objetivo desta aborda a importância das pessoas na GRH para a consecução dos objetivos estratégicos da organização.

### 2.2.1. Perspectiva Financeira

As medidas financeiras são reflexos das ações econômicas. Esta perspectiva indica se a implementação da estratégia da organização contribui para o êxito dos resultados financeiros, atendendo às expectativas dos acionistas.

Para Herrero Filho (2005), a perspectiva financeira indica se as estratégias implementadas contribuem ou não, para melhorar o valor econômico da empresa, aumentando a riqueza dos acionistas e demais *stakeholders*. Olve *et al.* (1999) mencionam 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 objetivos e as medidas das restantes perspectivas do *BSC* deverão estar vinculadas com a consecução de um ou mais objetivos da perspectiva financeira (Ribeiro, 2005).



### 2.2.2. Perspectiva dos Clientes

Segundo Kaplan e Norton (2001), é de fundamental importância a organização conhecer os seus clientes para ter condições de bem atender às suas necessidades e conquistar a sua fidelização. Para avaliação da perspectiva do cliente faz-se necessário perceber a participação da organização no mercado, saber como captar, reter e satisfazer o cliente. A proposta de valor permite à organização atender à expectativa do cliente e conquistar bons indicadores financeiros. Esta proposta de valor engloba três categorias: os atributos dos produtos ou serviços (utilidade, qualidade e preço para atender as necessidades dos clientes), o relacionamento com os clientes (capacidade de interagir com o público e de persuadi-lo sobre as suas vantagens e qualidades) e, a imagem e reputação. O objetivo estratégico desta perspectiva é aumentar a satisfação dos clientes.

Os clientes através das suas exigências, seja pela qualidade do produto e serviço ou atendimento realizado pelos funcionários, pressionam as organizações a investirem em programas de formação de pessoal, conseguindo desta forma uma fonte de valor não financeiro para a organização (Norreklit, 2000). A organização deverá manter os clientes atuais e ainda promover a avaliação da satisfação deles (Lipe e Saltério, 2000).

A boa interação do cliente com a organização, proporcionará a formação de uma boa imagem institucional. Assim, destaca-se a importância de as organizações atenderem com distinção os seus clientes, e quanto mais os clientes fornecerem uma percepção do que desejam e necessitam, mais a organização deverá utilizar os seus esforços para melhor atender e responder às suas expectativas (Kaplan e Norton, 2001).

### 2.2.3. Perspectiva dos Processos Internos

Essa perspectiva visa identificar quais processos são mais importantes para a implementação dos objetivos, sejam dos acionistas ou dos clientes, ajustando esses processos à estratégia da organização.

As metas financeiras e a forma como as necessidades dos clientes direcionam os processos internos, sinalizam o que a empresa deverá fazer, como definir os

processos, competências e medidas adequadas para avaliar se o objetivo pode ser alcançado (Kaplan e Norton, 2001). Nesta perspectiva são identificados se os processos são essenciais para aumentar a satisfação dos clientes e também para garantir a implementação dos objetivos (Mooraj *et al.*, 1999).

O BSC fornece indicadores para avaliar o desempenho dos processos internos, facilitando a criação da cadeia de valor. 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 aperfeiçoamento do processo (Kaplan e Norton, 2001).

As medidas centrais desta perspectiva se referem 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), etc.

O estabelecimento de objetivos e indicadores desta perspectiva deriva das estratégias explícitas para satisfazer as expectativas dos acionistas e dos clientes. O estabelecimento de objetivos só será possível se tiver como base um procedimento vertical, que traduza a estratégia em objetivos 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, 2001).

#### 2.2.4. Perspectiva da Aprendizagem e do Crescimento

Esta perspectiva abrange as ações que a organização terá que desenvolver para promover a aprendizagem, crescimento e melhoria dos processos a longo prazo. Nesse aspecto é necessário identificar os ativos intangíveis que se revelam como os mais importantes para a estratégia, pressupondo a aprendizagem, o crescimento e a melhoria contínua de toda a organização.

Kaplan e Norton (2001) citam que as empresas precisam investir em formação dos empregados, com o intuito de alinhar as suas mentes com os objetivos estratégicos da organização, bem como investir no desenvolvimento dos novos produtos e/ou serviços, nas estruturas e na gestão dos procedimentos. Isto implica em um novo papel para o empregado, ou seja, antecipar às necessidades dos clientes

e oferecer produtos e serviços que superem as suas expectativas. São os empregados que propõem as ideias para melhorar o processo e o desempenho da organização, o que implica na necessidade da formação para que se tornem mais produtivos e criativos conforme objetivos da organização, proporcionando desta forma a satisfação dos clientes e a produtividade desejada.

Stewart (1998) menciona que o objetivo primordial das organizações é o lucro e que o sucesso ou fracasso é diagnosticado pelo resultado financeiro.

Segundo vários estudiosos do *BSC*, a base que sustenta a relação causa-efeito entre as demais perspectivas desta ferramenta é a aprendizagem e crescimento.

O principal objetivo da perspectiva da aprendizagem e do crescimento, é cumprir os objetivos que possibilitem as demais perspectivas (processos internos, do cliente e financeira) do *BSC* a serem alcançadas (Niven, 2003), contribuindo para manter os trabalhadores motivados e envolvidos com a estratégia da empresa (Rampesard, 2004).

Conforme Kaplan e Norton (2001) o modelo tradicional da contabilidade financeira não consegue traduzir, a longo prazo, as consequências de uma má atuação dos empregados, sistemas e processos da organização. Na elaboração do *BSC*, a perspectiva da aprendizagem e do crescimento, envolve três categorias de objetivos: *i)* capacidade dos funcionários; *ii)* capacidade dos sistemas de gestão; *iii)* motivação, *empowerment* e alinhamento.

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

A atuação dos empregados deve ser avaliada por indicadores em torno de três segmentos: *i)* satisfação dos empregados; *ii)* retenção dos empregados; *iii)* produtividade dos empregados (Kaplan e Norton, 2001).

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. Existe a necessidade de planejar a forma de medir cada uma destas componentes.

*a) Medição da satisfação dos empregados*

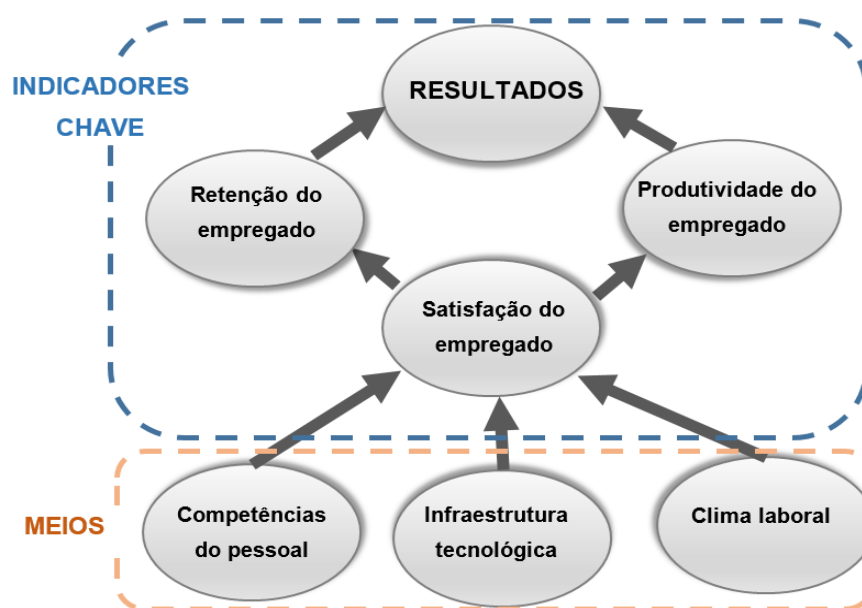
As empresas que conseguem compreender e usar de forma adequada e eficaz a motivação dos seus empregados têm alcançado grande sucesso (Ulrich, 2003). A motivação dos empregados é um fator de sucesso para a organização que deseja implementar um planejamento estratégico de longo prazo (Barret, 2000).

Para a consecução de um elevado grau de satisfação dos clientes, estes necessitam ser atendidos por empregados satisfeitos. O nível de desempenho dos empregados deve ser determinado pelos gestores, que influenciará no grau de eficácia com que serão alcançados os objetivos da organização (Kaplan e Norton, 2001).

O bem-estar do trabalhador tem um papel importante no desempenho organizacional, existindo uma forte relação entre a felicidade e o engajamento dos trabalhadores no local de trabalho. Para a melhoria do desempenho organizacional ela necessita de uma equipe de trabalhador altamente engajada e feliz (Rampersard, 2008).

Na Figura 2 é apresentada a estrutura dos indicadores da perspectiva da aprendizagem e do crescimento.

FIGURA 2 – Estrutura dos indicadores da perspectiva da aprendizagem e do crescimento



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2001.

### b) Medição da retenção dos empregados

A organização viável é aquela que além de captar e aplicar bem os seus RH consegue mantê-los satisfeitos a longo prazo na organização. O processo de manutenção de pessoas tem como objetivo manter os empregados satisfeitos e motivados e assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer na organização, ter o seu comprometimento e vestir a camisa da empresa, desta forma, os empregados estarão engajados para alcançar os objetivos da organização (Chiavenato, 2008).

A rotatividade de pessoal pode ser um dos indicadores mais adequados de medir a retenção do pessoal na organização. O pessoal leal e com ligação de longo prazo à organização assegura o conhecimento dos processos e a sensibilidade necessária perante aos clientes (Kaplan e Norton, 2001).

### c) *Medição da produtividade dos empregados*

Os proveitos por empregado constituem um indicador simples que permite medir a sua produtividade, porém a estrutura interna da organização não pode mudar, com base apenas nesse indicador, uma vez que o mesmo apresenta limitações. A medição da motivação de cada empregado, deverá ser complementada com outros indicadores econômicos (Ribeiro, 2005).

As organizações devem proporcionar o desenvolvimento das pessoas oferecendo a elas um maior grau de responsabilidade, orientando para o cumprimento dos objetivos e dos índices de performance, mas também concedendo progressivamente, autonomia e liberdade de ações, o que são condições para o desenvolvimento de processos criativos (Santos, 2004).

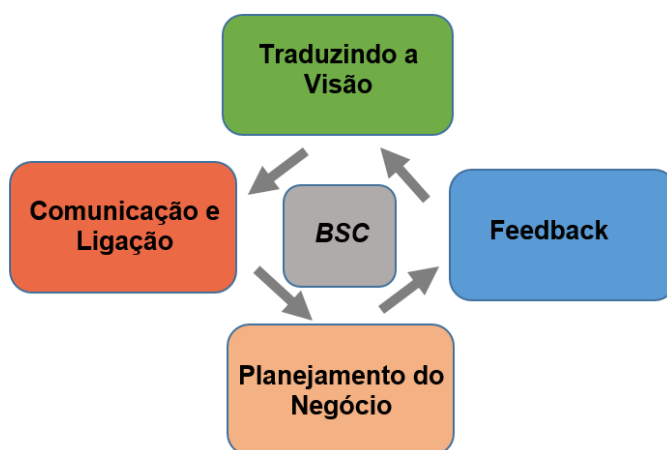
## 2.3. PROCESSO DO *BALANCED SCORECARD* E SEUS OBJETIVOS

Os principais objetivos do *BSC* são (Kaplan e Norton, 2001):

- a. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, por intermédio da elaboração de um diagrama que aponte a relação causa-efeito das quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e, aprendizagem e crescimento;
- b. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, divulgando a todos os empregados os objetivos que a organização necessita alcançar para que se obtenha êxito no negócio;
- c. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, definindo objetivos precisos para a organização com três a cinco anos de antecedência, que, se alcançados, implementarão mudanças significativas. Isso permite que a organização:
  - 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*;
- d. Melhorar o *feedback* e a aprendizagem estratégica, criando instrumentos para a aprendizagem organizacional a nível executivo.

A Figura 3 ilustra a utilização do *BSC* como um sistema de gestão para a implementação da estratégia, apresentando os principais objetivos subjacentes a esse sistema.

FIGURA 3 – Objetivos do *BSC*



Fonte: [www.portal-administracao.com](http://www.portal-administracao.com) (Acesso em 20.08.2016).

### 3. MEDIDAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

Segundo Kaplan e Norton (2001) o sistema *BSC* possibilita transformar a estratégia da organização em objetivos e medidas concretas e se fundamenta em três princípios: *i)* nas relações de causa-efeito; *ii)* nos resultados e indicadores de desempenho; *iii)* na relação com os objetivos financeiros.

O Mapa Estratégico (ME) origina das relações de influências ou hipóteses estratégicas (a relação causa-efeito). Após a elaboração do ME, passa-se à construção de um placar balanceado (*BSC*), que naturalmente apresenta as perspectivas, os objetivos estratégicos, os indicadores e as metas a serem atingidas através das iniciativas ou dos projetos. Definido o ME e o *BSC*, a organização tem a clareza e a tradução da visão estratégica, sendo um dos primeiros “passos” identificados por Kaplan e Norton para o processo do *BSC*.

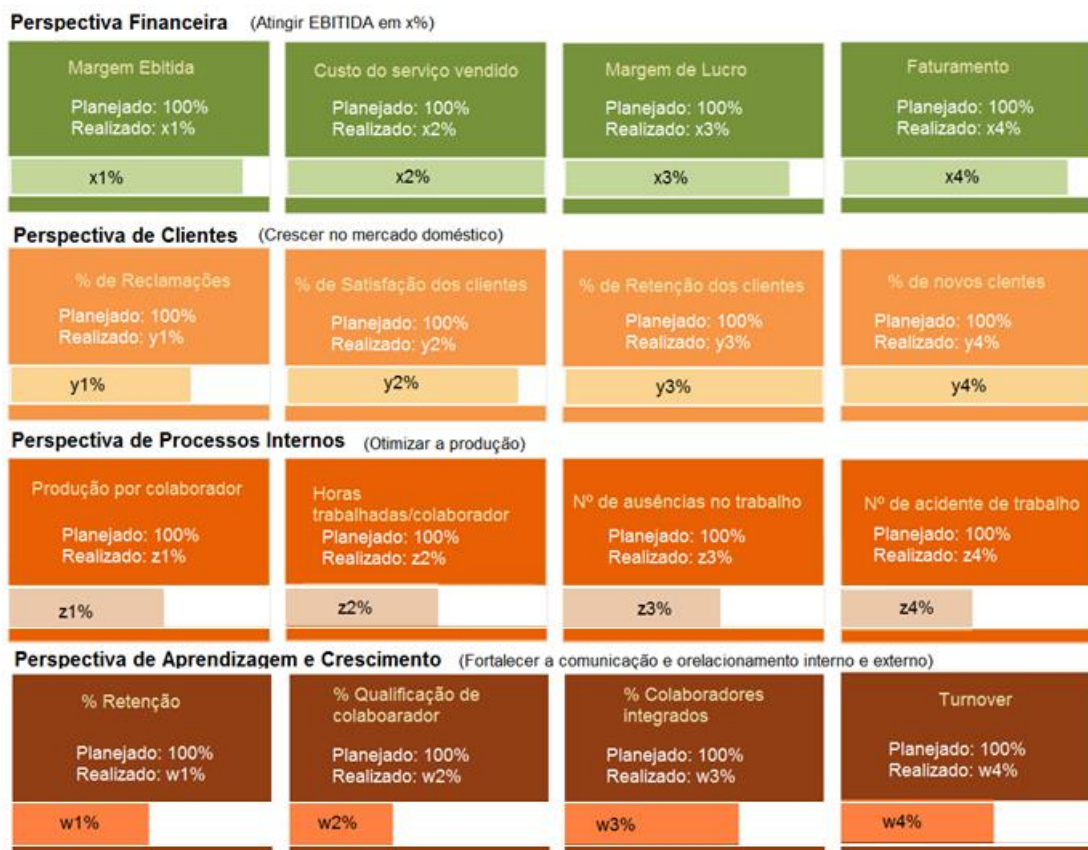
Cinco são as medidas necessárias para a implementação do *BSC* numa organização:

- a. Diagnóstico: envolve a caracterização da empresa e a identificação dos seus problemas e/ou necessidades, assim como os fatores necessários para potencializar os seus resultados;
- b. Definição do Planejamento Estratégico: determinado com o apoio da administração de topo e dos gestores, onde se definem os objetivos estratégicos da organização;
- c. Desenvolvimento do Plano Operacional: elaboração dos indicadores e das metas, e apoio das diversas áreas da empresa. O ME e o *BSC* da organização, permitem a tradução da estratégia para o plano operacional. O ME descreve a lógica da estratégia adotada, destacando o conjunto de processos críticos que criam valor, assim como os ativos intangíveis necessários a melhorar (Kaplan e Norton, 2004). É construído em um processo hierárquico *top-down* alinhado com a Missão e Visão da organização;
- d. Implementação: orientado pelos gestores com base em um cronograma para implementação do projeto e do *BSC* propriamente dito;
- e. Acompanhamento e Revisões: refere-se ao monitoramento do desempenho da ferramenta dentro da organização, assim como a realização de revisões e implementações de melhorias através dos gestores do projeto. Refere-se ao processo de *feedback*.



A Figura 4 apresenta um esquema de ME do BSC.

FIGURA 4 – Mapa estratégico do BSC



Fonte: <http://blog.luz.vc/o-que-e/balanced-scorecard-conceito/#sthash.RkiXJf11.dpuf> (Acesso em 20.08.2016). (adaptado por Nakajima, 2016).

É de extrema importância o compromisso da administração de topo, bem como a tradução dos objetivos estratégicos da organização em ações.

Deve-se estabelecer um número balanceado e limitado de objetivos e de medidas de desempenho que sejam relevantes para comunicar o êxito da organização. Existem algumas “regras de ouro” que devem ser observadas na implantação do BSC, como (Roest, 1997):

- i) inexistência de uma fórmula única, pois as organizações são diferentes e as suas peculiaridades devem ser levadas em consideração;
- ii) imprescindível o apoio da alta administração;
- iii) caráter primordial da estratégia;
- iv) objetivos e medidas de desempenho são limitados, equilibrados e essencialmente relevantes;

- v) não ser muito longo nem muito curto o intervalo de tempo entre a análise da situação da organização e a implementação da ferramenta;
- vi) devem ser adotadas abordagens *top-down* e *bottom-up*;
- vii) levar em consideração a importância da ligação do *BSC* aos sistemas de informação e à medição de desempenho;
- viii) sistemas de comunicação devem ser considerados como ponto de partida;
- ix) necessidade de ter em conta os efeitos dos indicadores de desempenho para o comportamento organizacional;
- x) impossibilidade de quantificar todas as medidas de desempenho.

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*. As principais razões de falha na implementação do *BSC* decorrem de más projeções dos sistemas de medição e da dificuldade de implantá-las (Epstein e Manzoni, 1998 *apud* Galas e Forte, 2004).

Para a gestão de pessoas de forma estratégica é necessária a utilização de algumas ferramentas que permitam acompanhar a estratégia da organização e apoiar a consecução desses objetivos estratégicos. Neste contexto, são apresentadas algumas revisões sobre a gestão estratégica de pessoas.

#### 4. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Segundo Fleury e Fleury (2000), as reflexões iniciais sobre o foco estratégico da área de GRH 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 RH e a sua gestão.

No planejamento estratégico o único integrante inteligente é o elemento humano, sendo o cérebro da organização e o responsável pelas principais tomadas de decisões da organização. As pessoas são fontes importantes na estratégia organizacional e na elaboração de uma estratégia de RH alinhada com o planejamento estratégico organizacional. As organizações necessitam ajustar com frequência a estratégia implementada e o capital humano, devido às mudanças externas do mercado (Chiavenato, 2008).

A estratégia de uma organização deve se adequar às mudanças externas, do 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 (Becker *et al.*, 2001).

De acordo com Richers (1987) *apud* Nascimento e Carvalho (2006), a estratégia das organizações deve derivar do ambiente, pois é aí que se travam as grandes batalhas que definem se a organização crescerá, sobreviverá ou sucumbirá.

O sistema estratégico de RH é uma estrutura organizacional voltada para processos, com alinhamento e desempenho necessários para um ambiente de competitividade global e mudança permanente, apresentando as seguintes características (Nascimento e Carvalho, 2006):

- 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 empresa.

Dentro da nova perspectiva estratégica exigida para a área de RH, as organizações necessitam dar ênfase à gestão de pessoas e a importância de investir mais no capital humano e intelectual para o êxito das organizações, como afirmado em muitos estudos.

A não adequação ou não acreditar na importância das pessoas, pode levar uma empresa, mesmo com as melhores instalações tecnológicas a sucumbir (Becker *et al.*, 2001).

Doeringer e Piore (1971) *apud* Soares (2011), 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 e, as regras da progressão salarial devem ser claras para que sejam entendidas e percebidas por todos, evitando assim futuros descontentamentos que possam refletir de forma negativa no desempenho dos empregados dentro da organização.

Dependendo das políticas e práticas na gestão de pessoas, os custos, o comprometimento dos empregados, assim como outros fatores de produção poderão impactar de forma negativa ou positiva na consecução da estratégia da organização. Um ambiente de trabalho saudável é importante para o êxito dos negócios da organização que favorece ao mesmo tempo os empregados que se sentirão motivados com o trabalho e, ao proprietário da organização com os bons resultados conquistados (Arthur, 1992).

Segundo Robert McLean (1995) *apud* Becker *et al.* (2001), a empresa pode perder todos os seus equipamentos mas, se preservar as habilidades e conhecimentos da força de trabalho retornará aos negócios com razoável rapidez, por outro lado a empresa que mantiver seus equipamentos e perder a sua força de trabalho, jamais se recuperará.

Atualmente 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).

A estratégia das organizações deve estar alinhada ao ativo mais importante que são as pessoas, garantindo o êxito e a manutenção dos empregados em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo. Nas organizações mais conservadoras, faz-se importante a transição de uma GRH Tradicional para uma GRH Estratégica. Neste contexto, o *BSC* é uma ferramenta que pode auxiliar nessa mudança.

## 5. **HR SCORECARD**

O BSC de Kaplan e Norton foi inicialmente adaptada para a GRH por Becker *et al.* (2001), e denominado de *HR Scorecard*.

A gestão de pessoas como foco estratégico de uma organização se faz importante, em especial quando essa organização se tratar de uma empresa da área de consultoria e, o *HR Scorecard* ou *Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard* é uma ferramenta de grande utilidade para esse fim. Muitos autores tratam da importância da gestão estratégica, destacando as pessoas como parte essencial desse processo.

Galbraith (1995) a partir de um modelo representado por uma estrela (conhecida como estrela de Galbraith) apresenta cinco componentes essenciais a uma organização:

- i) Estratégia: induz a direção 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 dos processos de trabalho realizados na organização;
- iv) Sistemas de recompensa: influenciam diretamente na motivação dos empregados e conseqüentemente nas metas organizacionais;
- v) Pessoas: consideram as qualidades necessárias para a realização dos processos de trabalho em congruência com as políticas de RH da organização.

Para a realização desses objetivos estratégicos todos esses componentes devem estar alinhados. Se uma organização seleciona uma estrutura, bem como um conjunto de processos de gestão que exigem a integração entre países, será indispensável selecionar e desenvolver as pessoas com competências multiculturais, bem como um sistema de recompensas que motive o trabalho em equipe, pois todos os pontos da estrela devem se encaixar uns aos outros, gerando excelência (Galbraith, 2000).

Observa-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 pessoas. A cadeia de geração de valor do *BSC* sustenta a ideia da importância do investimento em formações de pessoas 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 organização (perspectiva financeira) e consequentemente a identificação e explicitação da visão da empresa.

O *HR Scorecard (HRS)* é um conjunto de métricas essenciais para a gestão estratégica de pessoas que possibilita:

- i)* identificar os aspectos de RH que obstruem os objetivos estratégicos da empresa;
- ii)* criar métricas e sistemas de medição;
- iii)* interligar resultados quantitativos das estratégias de RH e resultados da estratégia da organização (Bancaleiro, 2004).

O *HR Scorecard* é uma nova forma de lidar com os RH e apresenta dois requisitos:

- i)* o profissional da gestão de pessoas deve possuir um papel estratégico na organização, sem o qual não será capaz de fazer a ligação entre o plano estratégico de RH e o plano estratégico global da organização;
- ii)* deve ter um sistema estruturado para colher informações para além dos sistemas tradicionais de RH. O *Scorecard* de Capital Humano está para o profissional de RH como uma visão estratégica do seu papel, assim como os sistemas tradicionais estão para o Diretor de Pessoal (Bancaleiro, 2006).

A boa implementação do *HR Scorecard* conduz à reflexão sobre quatro temas importantes:

- i)* os principais produtos de RH que alavancarão o papel de RH na estratégia geral da organização;
- ii)* o Sistema de Trabalho de Alto Desempenho (*HPWS*);
- iii)* a extensão em que o *HPWS* está alinhado com a estratégia da empresa;
- iv)* a eficiência com que geram tais produtos.

As estratégias e práticas eficazes da gestão de pessoas podem exercer um forte impacto sobre os resultados do negócio, especialmente no tocante à produtividade, lucratividade e valor para os acionistas (Beatty *et al.*, 2005).

O *HR Scorecard* pode ser considerado como um sistema de avaliação para a redefinição do papel dos RH como um parceiro estratégico. Com base na estrutura do *BSC*, esta ferramenta passou a revolucionar o negócio e a maneira de perceber a GRH.

Os mesmos motivos que conduziram as organizações a adotarem o *BSC* foram utilizados para a criação do *HR Scorecard*, tendo o foco em medidas estratégicas da gestão de pessoas.

Há dez riscos na implantação de um *BSC*, os quais estão presentes também na implantação do *HR Scorecard* que são (Prado, 2002):

1. *Apoio da administração de topo*: os gestores da organização têm que apoiar e acreditar na ferramenta, sendo essencial o apoio da direção geral da organização;
2. *Fuga da realidade*: refere-se ao risco da adoção de uma visão estratégica irreal, desta forma os objetivos, metas e indicadores estarão em desconformidade com a estratégia da organização;
3. *Medição*: todos os indicadores selecionados devem ser facilmente medidos e divulgados agilmente para todas as pessoas;
4. *Responsabilidade*: todas as ações realizadas na implementação do *BSC* devem ter responsáveis, os quais desenvolverão esforços para a consecução dos objetivos, 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 diretores revejam o formato cultural da sua organização. Segundo Chan *et al.* (2004), a cultura organizacional pode influenciar a forma como as políticas e práticas de RH são implementados. Segundo Rhodes (2008), os valores culturais têm implicações importantes sobre as práticas de gestão em que existe uma relação positiva entre uma cultura de alta performance e a adoção de melhores práticas;
6. *Comunicação*: refere-se aos obstáculos criados pelos maus canais de comunicação. O *BSC* deve ser divulgado de maneira ampla e irrestrita o que

torna essencial a existência de bons mecanismos de circulação de informação na organização;

7. *Feedback*: refere-se aos problemas decorrentes da não existência de um retorno sobre as ações ou sobre o efeito dos indicadores. O *feedback* leva a uma melhor aprendizagem;
8. *Conjuntural*: falta de organização, pontualidade, realidade ou outros fatores que afetam o desenvolvimento do *BSC*;
9. *Tecnologia*: o risco de as organizações transferirem a responsabilidade de solução do problema para o equipamento;
10. *Fator humano*: o risco humano na implantação do *BSC* poderá resumir-se em uma questão de atitude. É a atitude das pessoas que fará com que o sistema obtenha sucesso ou fracasso.

Contraopondo aos riscos Beatty *et al.* (2005), destacam quatro 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 organização, 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 empregados. A cultura é responsável por modelar o comportamento e atitudes dos empregados e estes por sua vez modela a cultura da organização;
3. Competências do pessoal: revela a capacidade, habilidades e conhecimentos dos empregados, podendo ser medida e monitorada;
4. Comportamento do pessoal: os líderes e liderados deverão agir em consonância com a estratégia a ser implantada.

A partir destas categorias, a organização terá condições para definir o que deverá ser avaliado, alinhando-as com a estratégia. Assim, será possível a construção de um painel de controle, com a finalidade de avaliar o sucesso da estratégia. Desta forma, os gestores serão responsabilizados não somente pelas suas ações em relação aos seus liderados, mas também pelo sucesso da força de trabalho, assim como pela mentalidade, pela capacidade e pelo comportamento de seu pessoal.



Segundo Becker *et al.* (2001), o verdadeiro *BSC* para orientar e avaliar os gestores deverá ter indicadores estratégicos, financeiros, operacionais e do capital humano. Os fins não justificam os meios, nem as fraudes organizacionais podem ser 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 como importantes condutores nesse processo e deverão se mostrar preparados para alcançar os objetivos da organização com eficiência e eficácia, garantindo a permanência dela em um mercado cada vez mais competitivo.

Neste contexto, é de suma importância a atuação dos profissionais de RH na implantação e manutenção do *HR Scorecard*.

### 5.1. IMPORTÂNCIA DOS RH NA IMPLANTAÇÃO DO *HR SCORECARD*

Segundo Kaplan e Norton (2001), é de suma importância para o sucesso da implantação do *BSC* que a comunicação ocorra *top down*, por se tratar de assuntos estratégicos e fundamentais para a organização, e salientam que o mesmo deverá ocorrer com o *HR Scorecard*.

A comunicação ascendente deverá ser complementada com a descendente, pois só assim será possível transmitir a missão, a estratégia e os objetivos da organização, bem como comunicar as instruções de implementação dessa estratégia e objetivos, transmitir as políticas e os procedimentos, avaliar e corrigir as ações e, criar uma visão estratégica (Ribeiro, 2005).

Os gestores que administram mal o processo de comunicação podem gerar desconfiâncias, principalmente aos empregados e levá-los a desenvolver algumas atitudes de resistência à mudança, comportamento esse nada desejável num processo de implantação do *HR Scorecard* (Malina e Selto, 2001).

Com base nessas considerações, observa-se que os profissionais de RH são importantes para o êxito do processo, uma vez que deverão administrar as possíveis resistências dos funcionários na implantação do *HR Scorecard*.

Para o êxito na mudança de um RH Tradicional para o Estratégico, além do planejamento, deve-se levar em consideração a qualidade dos processos, que pode ser garantida pela qualidade dos profissionais envolvidos, bem como pela capacidade

de influenciar os liderados e demais envolvidos a aceitarem e contribuírem para o êxito da mudança e sucesso de todos na organização.

Muitos são os tipos de abordagem que podem ser feitos aos processos de mudança, destacando que um processo de mudança deve assegurar a qualidade do processo acrescido da sua aceitação por parte dos envolvidos. O fator qualidade está relacionada com a componente técnica de um processo, ou seja, a sua racionalidade e clareza. A maioria dos processos de mudança que falha é consequência da componente aceitação (Bancaleiro, 2006).

A Tabela 2 apresenta os quatro aspectos de resistência à mudança e as respectivas ações de gestão.

TABELA 2 – Aspectos de resistência à mudança

Aspectos de resistência à mudança		Ações de gestão
+	Não acreditar	Liderança
	Não querer	Gestão
	Não ter capacidade	Formação
-	Não saber	Comunicação

Fonte: Adaptado de Bancaleiro, 2006

As ações de gestão apresentadas na Tabela 2, destacam a importância dos gestores de RH estarem preparados para apoiar a organização no processo de mudança, bem como na implantação do *HR Scorecard* que se refere a um novo desafio que trará benefícios e reconhecimento para os profissionais de GRH (Bancaleiro, 2006).

Para o RH se transformar num setor estratégico é necessário que os profissionais de RH entendam quais as capacidades que contribuem para o êxito na implementação da estratégia e a forma como o RH afeta essas capacidades (Becker *et al.*, 2001).

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. Os gestores de linha, no cotidiano, têm um maior impacto do que os profissionais de RH sobre a força de trabalho (Beatty *et al.*, 2005).

De acordo com Beatty *et al.* (2005) o projeto e a implementação de um sistema de RH eficaz só se faz possível com uma equipe de profissionais de RH competentes

e capazes. Os líderes senior da área de RH das organizações, devem se concentrar nos seguintes elementos críticos do *RH Scorecard*:

- i) *Sucesso da força de trabalho*: produzir em cada elemento crítico que compõem o *Scorecard* do Capital Humano;
- ii) *Acerto da função de RH e dos custos de pessoal*: investimento total na força de trabalho (não apenas na função de RH) deverá ser adequado;
- iii) *Acerto dos tipos de alinhamento*: práticas de RH devem estar alinhadas com a estratégia da empresa e ser diferenciadas entre os cargos, quando necessário;
- iv) *Acerto das práticas de RH*: desenvolver e implementar as melhores normas e práticas de GRH, alinhadas com a estratégia de toda a organização;
- v) *Acerto dos profissionais de RH*: profissionais de RH devem ter a capacidade necessária para desenvolver e implementar os melhores sistemas de GRH.

A organização necessita dispor de profissionais adequados e desenvolver um sistema de práticas de GRH, alinhado com a estratégia da empresa. Para atender aos novos desafios apresentados pelo *HR Scorecard* os profissionais de RH devem apresentar algumas competências técnicas e comportamentais.

Segundo Bancaleiro (2006), a profissão dos gestores de RH está em contínua mutação assumindo cada vez mais um papel estratégico, sendo cinco os principais domínios de competência que os gestores de RH devem apresentar:

1) *Domínios das técnicas e das práticas de RH*: é essencial que para além de outras competências o gestor da área de RH tenha conhecimento técnico das seis grandes áreas de RH:

- i) *competência de gestão* (legislação do trabalho, planejamento, sistema de informação de RH, entre outros);
- ii) *atração e retenção de talentos* (planejamento de carreiras, técnicas de recrutamento e seleção, gestão ativa 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 equipes, *coaching*, aconselhamento, gestão de conflitos, desenho organizacional, etc.);
- vi) *segurança, higiene e saúde no trabalho* (legislação específica deste setor, programas de redução de risco, planos de emergência, etc.).

2) *Domínio do conhecimento do negócio*: refere-se ao conhecimento dos produtos e do negócio da organização, aliados a visão estratégica, bem como à orientação para o cliente e, para os resultados. Trata-se da capacidade de alinhar o plano de RH com o plano global da empresa. Entender a essência do negócio da organização;

3) *Domínio da gestão da mudança*: é essencial a contribuição do gestor, através da aplicação de ferramentas para a gestão da mudança, e 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, da avaliação e gestão do clima organizacional, de influência sobre estilos de liderança e gestão da comunicação organizacional. Esses profissionais 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 ações e controle dos gestores de RH. Esses profissionais devem viver os valores da organização, que o faz “guardião da cultura”. Deve possuir uma relação de confiança recíproca com seus colegas de trabalho e por último, deve conquistar o respeito dos colegas agindo com firmeza e, sustentando opiniões com fatos e dados.

Para atuar com sucesso os GRH precisam possuir as seguintes competências (Chiavenato, 2008):

- i) *competência em capital humano*: refere-se 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.

Profissionais de RH preparados e conscientes da sua importância, no processo de implementação dessa ferramenta, auxiliarão “fortemente” essa área e se transformarão em parceiros estratégicos da organização (Chiavenato, 2008).

A seguir são apresentados os benefícios da criação do *HR Scorecard* e outras considerações.

## 5.2. ESTRUTURA DE *HR SCORECARD*

A estruturação de um *BSC* pressupõe a definição de objetivos estratégicos claros em temas, a sua relação em um mapa de relação causal e posteriormente a identificação de métricas que possibilitem a consecução dos objetivos estratégicos de cada tema. A seleção das métricas mais adequadas conduzirão aos melhores resultados do *BSC* (Kaplan *et al.*, 2010).

O *BSC* possui dois objetivos: servir como um ponto de orientação em termos da definição de prioridades da política de RH e, servir de base à medição do desempenho e contribuição da área de RH. Os componentes de um *HR Scorecard* são: 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 os vários componentes do sistema de GRH (alinhamento interno) (Bancalheiro, 2006). Destaca-se ainda que a capacidade de gerenciar o capital humano é um fator determinante para o sucesso do *BSC* (Rhodes *et al.*, 2008).

Para assegurar o êxito da implementação do *HR Scorecard*, devem ser identificados os produtos de RH que influenciam na consecução da estratégia da organização e focá-los. Após 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-se garantir que todas as atividades, inclusive as rotineiras aparentemente irrelevantes tenham razões estratégicas nítidas. Assim a organização 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 na organização. O *HR Scorecard* precisa enfatizar a criação de valor pela área de RH, considerando os aspectos de eficiência e propiciando a influência estratégica da área de RH em toda

a organização. Grande parte do *Scorecard* concentra-se na criação de valor por meio da contribuição do RH para a implementação da estratégia (Becker *et al.*, 2001).

O valor atribuído ao *HR Scorecard* decorre dessa ferramenta possibilitar a criação de novos objetivos e medidas alinhadas aos objetivos globais do negócio, através do processo de aprendizagem contínua e da gestão da mudança. As práticas de GRH podem ser um indicador poderoso de mudança no desempenho da empresa (Rhodes *et al.*, 2008).

A Tabela 3 apresenta a perspectiva da criação de valor da GRH e representa as implicações das decisões dos gestores de RH.

TABELA 3 – Equilíbrio de controle de custos e criação de valor

<b>% R E T O R N O</b>	Conjunto vazio	Produtos de RH disciplinados pelo foco nos benefícios e nos custos.
	Rotinas de RH voltadas inteiramente para o controle de custos.	Foco irrestrito apenas na criação de valor, errando na avaliação de benefícios e/ou ignorando a eficiência.
	<b>Foco Operacional</b>	<b>Foco Estratégico</b>

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

Um Sistema de Trabalho de Alto Desempenho (*HPWS*) tem influência significativa sobre a rotatividade dos funcionários e conseqüentemente sobre o desempenho financeiro da empresa. O investimento em formações e as boas práticas de recrutamento e seleção, sugerem que a concepção e a implementação de políticas coerentes e as suas práticas, podem alinhar o capital humano para a realização dos objetivos 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 se 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;

vi) associar os empregados aos interesses da empresa.

Com base nas considerações apresentadas, pode-se afirmar que organizações com sistemas de GRH eficaz, têm melhores condições de superar a concorrência, em especial as organizações do setor de prestação de serviços (terciário), como as empresas da área de consultoria. Em contrapartida, existem evidências de que ao contribuir para o sucesso de uma organização, a GRH, não garante necessariamente o êxito para os negócios da organização, o que vem a ser um desafio para os gestores de RH. A utilização da ferramenta *HR Scorecard*, se bem conduzida, permitirá a GRH contribuir para a melhoria dos negócios da organização.

### 5.3. IMPLANTAÇÃO DE *HR SCORECARD*

Para implementação do *HR Scorecard* é fundamental perceber as linhas estratégicas globais da organização e conhecer de forma precisa os seus objetivos; criar um “*people plan*”, alinhado com esses objetivos; 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 do que se passou na organização e que também forneça orientações sobre o que poderá encontrar no futuro (Bancalero, 2006).

Becker *et.al* (2001) analisaram mais de três mil empresas e desenvolveram um processo com sete fases, o qual denominaram *HR Scorecard*, que nada mais é que inserir nos sistemas de RH o núcleo da estratégia da organização e transformar o RH num parceiro estratégico.

A seguir são apresentados os sete passos para a implementação do *HR Scorecard* segundo Becker *et. al* (2001).

#### 5.3.1. Sete Passos para a Implementação do *HR Scorecard*

Os sete passos para a implementação do *HR Scorecard* segundo Becker *et. al* (2001) são:

### *Passo 01 – Definir 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 forma que todos os empregados identifiquem a Missão e Visão e saibam agir para alcançá-las.

Os empregados devem ter consciência da importância do seu trabalho e quais atitudes deverão tomar para a consecução dos objetivos estratégicos da organização (Madeira, 2000 *apud* Ribeiro, 2005).

Segundo Ribeiro (2005) o *BSC* deve transformar os objetivos e a estratégia da organização em objetivos e indicadores tangíveis. A transformação da estratégia em um processo global possibilita aos empregados o conhecimento e compreensão da estratégia de forma que atuem para a sua consecução.

### *Passo 02 – Desenvolver um argumento de negócios para RH como ativo estratégico*

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

O argumento de negócio, no que tange o papel estratégico da organização, deverá incorporar a importante influência da área de RH 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 GRH é o de participar da estratégia da organização, 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 organização devem ser mudados para facilitar a execução da estratégia, bem como para avaliar o próprio trabalho da área. A organização deverá desenvolver um sistema de mensuração de desempenho que demonstre o impacto da GRH nas demais áreas da empresa.

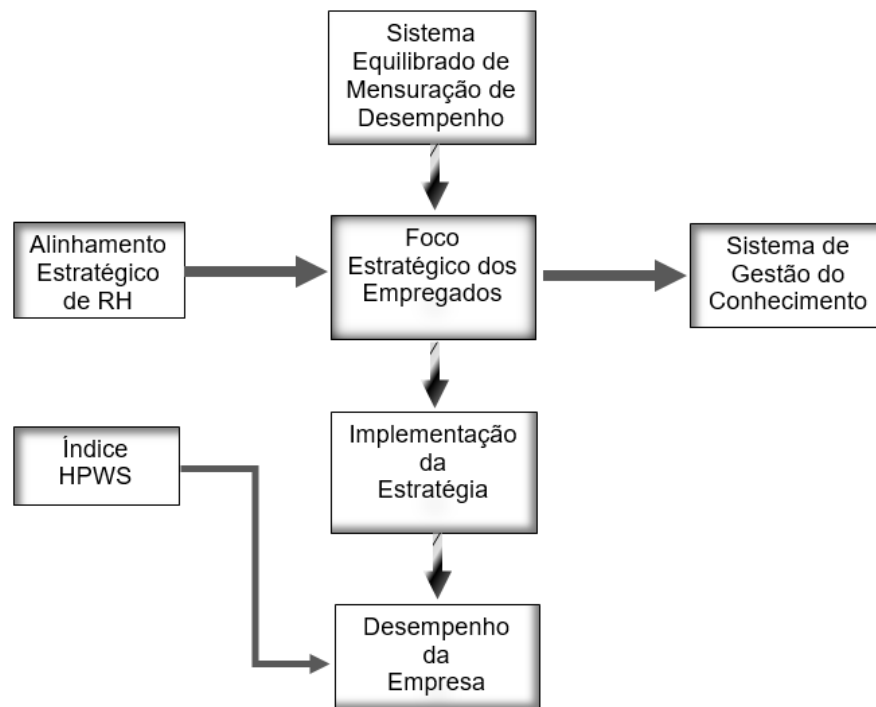
As organizações devem consolidar as políticas de RH e práticas adequadas em um sistema internamente coerente, alinhado com as prioridades e estratégias do



negócio, possibilitando assim a criação de valor para a organização. A implementação de uma estratégia exitosa é movida por empregados com visão estratégica, pelo alinhamento estratégico e por um sistema de medição balanceado.

A Figura 5 apresenta um modelo de argumento de negócios, interligando o RH ao desempenho da empresa.

FIGURA 5 – Sistema de RH e implementação da estratégia



Fonte: Becker *et al.*, 2001, adaptado.

### Passo 03 – Criar um Mapa Estratégico

Os dois passos anteriores possibilitam a elucidação da estratégia da organização, criando condições para o processo de implementação do *HR Scorecard*. A organização deve, inicialmente, compreender de forma clara a sua cadeia de valor.

A cadeia de valor é o conjunto cumulativo de interações e efeitos combinados que criam o valor para o cliente nos produtos e serviços da organização. O *framework* do *BSC* refere esse processo a criação de um mapa estratégico.

Kaplan e Norton (2004) definem o Mapa Estratégico (ME) como a representação visual da estratégia que demonstra em uma única página, como os

objetivos identificados nas quatro perspectivas (financeira, do cliente, dos processos internos, e da aprendizagem e do crescimento) se integram e combinam para descrever a estratégia. Existem alguns princípios básicos para a construção desse mapa como:

- i)* estratégia como o equilíbrio entre forças contraditórias, tendo como base o valor para o cliente;
- ii)* valor construído através dos processos de negócio;
- iii)* estratégia como uma composição de temas complementares e simultâneos;
- iv)* alinhamento estratégico que determina o valor dos ativos intangíveis.

O ME é a representação da cadeia de valor da organização, que possibilita identificar como a organização cria valor, auxiliando os gestores e empregados a compreender e atuar com base no processo. Todos os gestores da empresa devem participar do ME, o que possibilita a qualidade do instrumento construído e a adesão para a sua consecução (Becker *et al.*, 2001).

Ao se iniciar um processo de mapeamento, os objetivos estratégicos devem ser analisados e as seguintes perguntas devem ser respondidas (Becker *et al.*, 2001):

- i)* que objetivos, metas e resultados estratégicos são imprescindíveis e não apenas convenientes ou oportunos?
- ii)* quais são os vetores 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 se comportar os empregados para garantir que a organização alcance essas metas?
- vi)* RH fornece à organização e empregados competências e comportamentos necessários para atingir esses objetivos?
- vii)* caso contrário o que precisa ser mudado?

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

#### *Passo 04 – Identificar os produtos de RH dentro do ME*

Os gestores de RH devem assumir a responsabilidade de mapear estrategicamente os vetores de desempenho e as características dos RH. Para a execução desse passo há que se perguntar a si próprio quais os produtos do RH que apoiam os vetores de desempenho ao nível da organização, representados no ME. Aos gestores de RH é recomendado que se concentrem no tipo de comportamentos estratégicos que são função das competências, das recompensas e da organização do trabalho (Becker *et al.*, 2001).

#### *Passo 05 – Alinhar a arquitetura de RH aos produtos de RH*

Neste passo deve ser estruturado o sistema de RH com a finalidade de fornecer os produtos de RH. A arquitetura de RH refere-se à:

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

A arquitetura de RH pode ser definida como uma compreensão desde os profissionais de RH, até o sistema de políticas e práticas de RH, passando pelas competências, motivações e comportamentos dos empregados da organização. Os produtos de RH são os *outputs* gerados pelas atividades dessa área (Becker *et al.*, 2001).

Segundo Nascimento e Carvalho (2006), 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 GRH nas organizações.

A Figura 6 mostra como um sistema de RH adequadamente alinhado cria um produto de RH, como por exemplo, a baixa rotatividade que capacita um vetor de desempenho crítico (tempo dos ciclos de produção) no mapa estratégico. Na implementação deste passo é importante refletir sobre “como” os componentes do sistema de RH se encaixam entre si (alinhamento interno) e, como o sistema de RH se alinha com os demais elementos da cadeia de valor da organização (alinhamento externo). O alinhamento interno é essencial, porém insuficiente para o

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

FIGURA 6 – Interseção de RH com o mapa estratégico



Fonte: Becker *et al.*, 2001.

#### *Passo 06 – Projetar o sistema estratégico de mensuração de RH*

Neste passo se realiza o efetivo 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 de RH. Na relação entre as atividades de RH e o desempenho da organização, destaca-se a importância do desenvolvimento de indicadores válidos para os produtos de RH. Essa tarefa específica apresenta duas dimensões:

- i) ter a certeza de que os vetores de desempenho e os elementos escolhidos foram adequados, o que exige a compreensão da cadeia causal para a efetiva implementação da estratégia na organização;
- ii) selecionar os indicadores corretos desses produtos.

É importante definir com exatidão o indicador final, como quem irá compor o grupo de pessoal (ex: pessoal senior com tempo e experiência no cargo de dez anos) e, o que significa estabilidade no emprego.

#### *Passo 07 – Implementar a gestão por mensuração*

Com o desenvolvimento dos seis passos anteriores a organização terá desenvolvido o *HR Scorecard*, o que representa uma poderosa ferramenta de gestão.

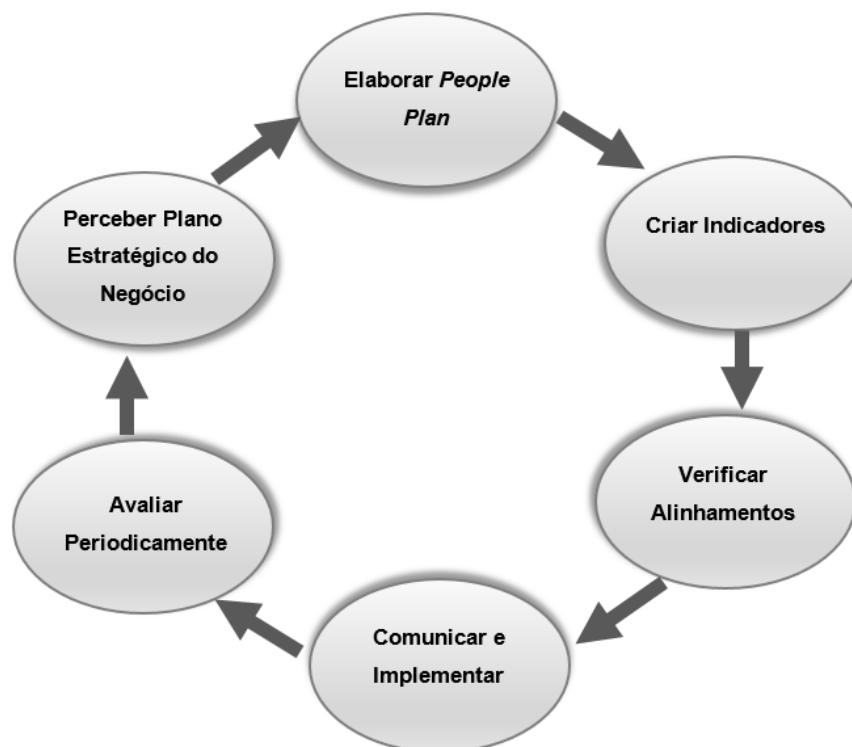
A sua implementação implica no monitoramento do impacto do RH sobre o desempenho da organização. Com o *Scorecard* alinhado com a estratégia da organização, os profissionais da área de RH terão novos *insights* como o que realmente se faz necessário para gerenciar os recursos efetivamente, como um ativo estratégico. Os líderes da área de RH terão como atividade importante a revisão dos produtos de RH visando garantir que os vetores e os capacitadores ainda sejam significativos do ponto de vista estratégico (Becker *et al.*, 2001).

Em síntese, os setes passos apresentam a implementação de um *HR Scorecard* na organização. Observa-se que um formato utilizado em uma organização e que obteve êxito não garante necessariamente, que obterá o mesmo êxito em outras, pois as especificidades devem ser consideradas, o que garante o valor competitivo das organizações.

A seguir são apresentadas as seis fases para a implantação do *Scorecard* de Capital Humano nas organizações, segundo Bancaleiro (2006).

### 5.3.2. Seis Fases para Implementação do *Scorecard* de Capital Humano

São seis as fases para a implementação de um *Scorecard* de Capital Humano (Bancaleiro, 2006). A Figura 7 apresenta essas fases.

FIGURA 7 - Fases para implementação de *Scorecard* de Capital Humano

Fonte: Bancaleiro, 2006, adaptado.

A primeira fase para a implementação da ferramenta *Scorecard* de Capital Humano é que os gestores de RH compreendam o plano estratégico (PE) de negócio da organização. Segundo Becker *et al.* (2001), a capacidade de executar a estratégia pode ser mais importante que a estratégia em si.

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

A terceira fase (após compreender o negócio da organização e criar um *People Plan* alinhado ao plano de negócio), consiste em elaborar indicadores que permitam a tradução dos resultados de RH e das principais medidas de eficiência dessa área. A seleção 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 organização. O alinhamento interno refere-se à congruência entre os resultados de RH e os principais processos de eficiência de RH. O alinhamento externo representa os resultados de RH versus *drivers* estratégicos do plano global de negócios. Desta forma, todos os indicadores de resultados de RH

devem ser cruzados com todos *performance drivers* e com todas as medidas de eficiência de RH (Bancaleiro, 2006).

A quinta fase, fundamental, desse processo é o de comunicar e implementar. Excelentes planos têm falhado na sua implementação devido à pouca importância que se dá à comunicação. Rocha (2000) recomenda que a comunicação dos objetivos e indicadores estratégicos devem ser realizadas através de *newsletter*, quadros de avisos, vídeos e também por meio eletrônico como a *internet*. Ribeiro (2005) cita que no final desse processo todos os empregados da organização devem conhecer e perceber os objetivos de longo prazo, bem como a estratégia para alcançá-los. Para que isso aconteça, o processo de comunicação deve ser eficiente.

A sexta e última fase, consiste em avaliar o ME periodicamente e ajustar quando necessário. É necessário verificar continuamente se existem alterações no mapa de ligações estratégicas que estão subjacentes ao *Scorecard* do Capital Humano. As alterações no plano de negócio, deve também ser devidamente alterado no *People Plan* e, conseqüentemente, nos indicadores inclusos no *Scorecard* do Capital Humano.

A Tabela 4 apresenta os passos e fases apresentados por Becker *et al.* (2001) e Bancaleiro (2006), respectivamente, para a criação de um *Scorecard* de RH.

TABELA 4 - Passos e fases para implementação do *Scorecard* RH

Nº.	Sete Passos— <i>HR Scorecard</i> (Becker et al., 2001)	Seis Fases— <i>Scorecard</i> de Capital Humano (Bancaleiro, 2006)
1	• definir com clareza a estratégia do negócio;	• perceber com clareza o plano estratégico do negócio;
2	• desenvolver um argumento de negócio para RH como ativo estratégico;	• elaborar o <i>People Plan</i> ;
3	• criar o Mapa Estratégico;	• criar indicadores;
4	• identificar os produtos de RH dentro do Mapa Estratégico;	• verificar alinhamentos;
5	• alinhar a arquitetura de RH aos produtos de RH;	• comunicar e implementar;
6	• projetar o sistema estratégico de mensuração de RH;	• avaliar periodicamente;
7	• implementar a gestão por mensuração;	

As relações dos passos citados por Becker *et al.* (2001) e as fases citados por Bancalero (2006), ambos para implantação do *Scorecard* de RH, apenas a avaliação periódica (sexta fase) não corresponde a nenhum dos passos sugeridos por Becker *et al.* (2001).



## 6. MATERIAL E MÉTODOS

A seguir é apresentada a Empresa Solver Ambiental e Florestal Engenharia como material para o Estudo de Caso “conceitual”, bem como os métodos de implementação do *Scorecard* de RH.

### 6.1. INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA

A Solver Ambiental e Florestal Engenharia é uma empresa de capital familiar, que presta serviços de engenharia nas áreas ambiental e florestal. Localiza-se na Cidade de Curitiba, estado do Paraná, Brasil, com quase dois anos de fundação. É uma empresa recentemente criada e atua no desenvolvimento de projetos e treinamentos/cursos.

A Empresa possui quatro colaboradores com as seguintes atribuições: um diretor administrativo e financeiro, um diretor técnico-científico e dois coordenadores de projetos.

No tocante ao processo de Recrutamento & Seleção a Empresa somente contrata novos profissionais quando novos projetos são contratados.

O grau de escolaridade de seus colaboradores é superior com pós-graduação a nível de doutorado.

Quanto ao gênero, 2 colaboradores são do sexo feminino, representando 50%, e 2 do sexo masculino, equivalente a outra metade da força de trabalho. Os serviços de manutenção e limpeza são terceirizados.

Os trabalhadores da Empresa apresentam as seguintes composição etária:

- ✓ De 20 a 29 anos: 01 colaboradores (25%);
- ✓ De 30 a 39 anos: 01 colaboradores (25%);
- ✓ De 40 a 49 anos: 00 colaboradores (00%);
- ✓ Acima de 50 anos: 02 colaboradores (50%).

Os diretores da Empresa atuam também como coordenadores de projetos, devido à qualificação e necessidade de ocupação do tempo dentro da Empresa. As atividades administrativas, financeiras, RH e de atendimento são todas realizadas por colaboradores efetivos e as atividades de manutenção, limpeza e contabilidade são terceirizadas (*outsourcing*).

### 6.1.1. Planejamento Estratégico da Empresa

Planejamento estratégico, é um processo de gestão relativa à definição de objetivos, elaboração de metas e planos de ação para sua execução, levando em consideração as condições internas e externas à empresa, para o alcance de seus objetivos.

### 6.1.2. Estruturação da Empresa

Neste mundo conectado, em todos os setores da economia as organizações sofrem forte concorrência, sendo as empresas pequenas ou pouco competitivas incorporadas ou extintas pelas grandes, por esta razão, para se manter no mercado a empresa além de possuir um diferencial competitivo, deve também possuir uma estrutura enxuta e eficiente.

A divulgação e compreensão da Visão, da Missão e dos Valores da Empresa, para os colaboradores é de suma importância. Deve-se também definir, compreender e divulgar a estratégia da Empresa. Os processos administrativos, comerciais e operacionais, devido sua grande importância devem ser submetidas a melhorias contínuas em todos os seus aspectos.

As cinco dimensões da Estrela de Galbraith que são: objetivo, estrutura, pessoas, processos e, recompensas, pode ser utilizado como referência para a elaboração do mapa estratégico (ME) da Empresa.

À medida que uma empresa cresce e em consequência, o crescimento de seu quadro de colaboradores, um planejamento preparando a Empresa para futura implantação do *Scorecard* de RH (*HR Scorecard*) pode ser uma importante estratégia.

### 6.1.3. Visão e Missão da Empresa

A Visão da Empresa Solver Ambiental e Florestal Engenharia traduz-se em: *“Ser uma Empresa de excelência em soluções de Engenharia, nas áreas Ambiental e Florestal, referência em prestação de serviços ao final de 2024”*.

A Missão da Empresa está focada em:

*“Fornecer soluções sustentáveis de Engenharia, produzindo cursos de treinamentos e relatórios técnico-científicos com qualidade, preço justo, confiança e pontualidade, gerando soluções econômicas e satisfação para os clientes, proporcionando o desenvolvimento social, econômico e ambiental, através da atualização contínua dos colaboradores e parceiros”.*

A missão da Empresa foca, portanto, no fornecimento de soluções sustentáveis de Engenharia, pautadas em valores considerados primordiais, como qualidade, confiança, pontualidade e, responsabilidade social, econômico e ambiental, o trabalho em equipe, a ética e a aprendizagem contínua.

Neste contexto são apresentados os desafios para a futura Gestão de Pessoas da Solver Ambiental e Florestal Engenharia, proporcionando a esse setor ser um parceiro estratégico da Empresa.

#### 6.1.4. Gestão de Pessoas da Empresa

A incipiente GRH da Empresa Solver Ambiental e Florestal Engenharia atua na forma tradicional, concentrando-se nas atividades de folhas de pagamentos e funções operacionais.

Assim, no futuro, a GRH da Empresa deverá atender às duas dimensões básicas e essenciais dos serviços de RH:

- i) recrutamento e seleção, remuneração e administração de benefícios;
- ii) orientação de trabalhos que possibilite a consecução dos objetivos estratégicos da Empresa.

#### 6.1.5. Futuros Desafios da Gestão de Pessoas da Empresa

A mudança do RH Tradicional para um parceiro estratégico (*HR Scorecard*), passa por diversas transformações da empresa. Essa complexa transformação requer inicialmente um alinhamento estratégico da Empresa.

Para a formulação da estratégia e do mapa estratégico (ME) da Empresa, a estrutura de RH deve estar alinhada com o processo de implementação da estratégia, e assim tornar-se um ativo estratégico. Para tal, um sistema de mensuração do

desempenho de RH é imprescindível para gerenciamento desse ativo estratégico e avaliação da sua contribuição para o êxito da Empresa.

O sistema de mensuração de 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).

O diagnóstico do alinhamento interno de RH, bem como o alinhamento dos produtos de RH com o ME (mapa estratégico), e o sistema de RH com os produtos de RH da Empresa, ajudará na implementação dessa ferramenta.

#### 6.1.6. Montagem do Scorecard de RH para a Empresa

É de suma importância o alinhamento dos gestores com o planejamento estratégico da Empresa Solver Ambiental e Florestal Engenharia.

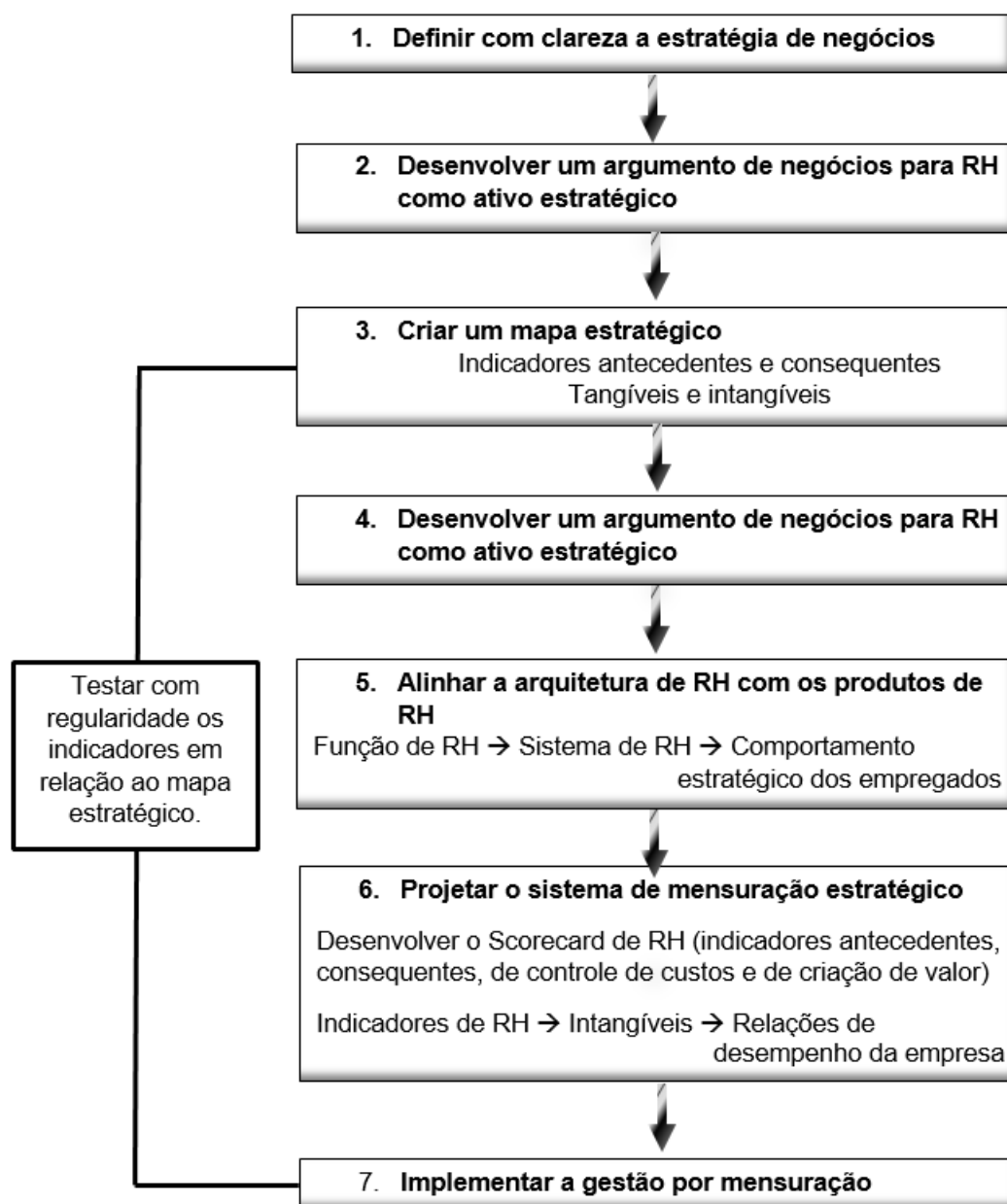
Segundo Kaplan e Norton (2001), o *BSC* é um sistema de gestão estratégica que possibilita elucidar a estratégia da organização, comunicá-la aos seus empregados e também permitir a sua gestão.

É de vital importância que a estratégia seja bem definida, que os colaboradores sejam bem informados e motivados, que os métodos para a realização do trabalho sejam claros e que a estratégia seja compreendida por todos os envolvidos.

A implantação do *BSC* na GRH proporciona a transformação dessa área, entretanto, para que o processo de transição do tradicional para o estratégico, ocorra de maneira eficaz a Empresa deverá contemplar seu sistema de RH no processo de implementação da estratégia. É essencial que os profissionais de RH desenvolvam novas competências para somar ao êxito da estratégia (Becker *et.al*, 2001). O antigo papel dos gestores, os quais apenas serviam para cortar custos de pessoal e reduzir despesas, devem ser abandonadas.

Para simular a transformação o RH da Empresa em ativo estratégico, adotou-se os sete passos recomendados por Becker *et. al* (2001), ou seja, o *HR Scorecard*.

A Figura 8 apresenta esses passos.

FIGURA 8 – Transformando a arquitetura de RH em *HR Scorecard*

Fonte: Soares (2011), adaptado de Becker *et.al*, 2001.

Sabe-se que, a simples apresentação da Visão, Missão e Valores da Empresa aos colaboradores/empregados não garante que todos percebam com clareza a estratégia da Empresa, desta forma é indispensável a apresentação dos objetivos, possibilitando que cada colaborador compreenda o seu papel e a sua importância, através da compreensão do ME com a relação de causa e efeito.

Para desenvolvimento do argumento de negócios para o RH como ativo estratégico, a Empresa deverá responder à Pergunta: Como o RH poderá respaldar a

estratégia? A Resposta será: Através do redesenho dos cinco macroprocessos da Gestão de Pessoas: *i)* Planejamento, *ii)* Admissão e Separação de Pessoas, *iii)* Desenvolvimento de Pessoas, *iv)* Gestão de Incentivos e Relações Coletivas de Trabalho; *v)* Segurança, Meio Ambiente e Saúde.

Para o êxito do *HR Scorecard*, é imprescindível que o ME seja descrito identificando os produtos de RH em detalhes.

A Solver Ambiental e Florestal Engenharia deverá desenhar os cinco macroprocessos da GRH (Gestão de Pessoas). Observa-se que os produtos de RH apoiarão os vetores de desempenho da Empresa.

O alinhamento da estrutura de RH com os produtos de RH da Empresa, será o passo. Nesse âmbito, deverá ser estruturado a área de recrutamento e seleção, desenvolvimento de pessoas, remuneração e benefícios, alinhados aos produtos de RH, tais como a atração e retenção de profissionais com o perfil desejado pela Empresa.

O sistema estratégico de mensuração do RH da Empresa no tocante aos planos de ações, metas, indicadores e itens de controle deverão ser implementados, proporcionando assim um formato ao *HR Scorecard*. Definido o *HR Scorecard*, deverá ser implementado a gestão por mensuração.

Com o *Scorecard* alinhado com a estratégia da Empresa, os profissionais de RH terão novos *insights* sobre o que é necessário para poder gerenciar o RH como ativo estratégico. Deve-se monitorar e analisar os indicadores, detectando e solucionando os problemas através da GRH, de forma a propiciar a consecução dos objetivos estratégicos da empresa.

#### 6.1.7. Mapa Estratégico da Empresa

No caso da Empresa Solver Ambiental e Florestal Engenharia, que atua em consultorias nas áreas ambiental e florestal, bem com ministrando cursos de treinamentos, verifica-se que os clientes valorizam, em especial, as qualidades dos produtos e serviços, a confiança, a pontualidade na entrega e o preço praticado. A obtenção desses valores se dará pela contratação de profissionais qualificados e engajados, ou seja, investimento em pessoas, pois são trabalhos executados essencialmente por pessoas.

A Empresa estabeleceu ligações entre os indicadores de processos internos e a proposição de valor para os clientes (qualidade do produto e serviços, a confiança, a pontualidade na entrega e o preço praticado), ampliando os objetivos para a atualização, novas habilidades e motivação dos colaboradores, atendendo-se assim, as quatro perspectivas do *BSC* definidas por Kaplan e Norton para a elaboração do ME da Empresa.

#### 6.1.8. Indicadores de Desempenho da Empresa

Para que a Empresa Solver Ambiental e Florestal Engenharia possa atingir as quatro perspectivas da sua visão estratégica com o apoio do *BSC*, são apresentadas na Tabela 5 os indicadores.

TABELA 5 - Indicadores de desempenho da Empresa

Perspectiva	Objetivos	Indicadores
<b>Financeira</b>	Atingir EBITIDA em x%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● MARGEM EBITIDA</li> <li>● CUSTO DO SERVIÇO VENDIDO</li> <li>● MARGEM DE LUCRO</li> <li>● FATURAMENTO</li> </ul>
<b>Clientes</b>	Crescer no mercado doméstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>● % DE RECLAMAÇÕES</li> <li>● % DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES</li> <li>● % RETENÇÃO DOS CLIENTES</li> <li>● % DE NOVOS CLIENTES</li> </ul>
<b>Processos Internos</b>	Otimizar a produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>● PRODUÇÃO POR COLABORADOR</li> <li>● HORAS TRABALHADAS/COLABORADOR</li> <li>● N° AUSÊNCIA NO TRABALHO</li> <li>● N° ACIDENTE DE TRABALHO</li> </ul>
<b>Aprendizagem e Crescimento</b>	Fortalecer a comunicação e o relacionamento interno e externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● % DE RETENÇÃO</li> <li>● % DE QUALIFICAÇÃO DE COLABORADOR</li> <li>● % DE COLABORADORES INTEGRADOS</li> <li>● TURNOVER</li> </ul>

Fonte: autor, a partir de informações da Empresa

#### 6.1.9. RH como Parceiro Estratégico da Empresa

Através da implantação do *HR Scorecard* a área de RH poderá ser um parceiro estratégico para a Empresa, possibilitando e auxiliando na consecução do objetivo final como: geração de lucros, satisfação dos clientes (manutenção dos atuais e conquista de novos), e a motivação dos colaboradores, garantindo desta forma seus engajamentos para a consecução dos objetivos, metas e a consolidação da Empresa em um mercado altamente competitivo.

## 6.2. ACTION RESEARCH METHOD

A *Action Research* será a referência desta metodologia, uma vez que propicia a realização da pesquisa na ação e não sobre a ação. A utilização deste método permitirá um enfoque nos aspectos práticos, direcionando para a mudança e seguindo o ciclo interativo de Planejar, Executar e Analisar.

Existem duas formas do *Action Research*: 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 (Bryman, 1989). Optou-se nesta pesquisa pela forma participativa uma vez que o pesquisador irá atuar como gestor do projeto.

Na aplicação do *Action Research*, o pesquisador e os colaboradores da Empresa, são participantes ativos, onde a presença do pesquisador pode influenciar o cenário da pesquisa, devido estar fortemente envolvido com a obtenção de benefícios para si e para a Empresa. Um dos pontos fortes deste fator, é que propicia a integração entre a pesquisa e a prática, devido os colaboradores estarem envolvidos no processo de pesquisa e o pesquisador participar das experiências práticas. Em contrapartida destacam-se como pontos fracos o pequeno suporte fornecido para a estruturação do processo de pesquisa e a imprevisibilidade dos resultados. O *Action Research* procura gerar conhecimentos em um contexto específico, mantendo a continuidade do ciclo interativo (Oates, 2006). O estudo empírico teve como base os dados obtidos através da aplicação de questionários aos diretores (nível estratégico), e aos coordenadores de projetos (nível tático).

### 6.2.1. Definição e Caracterização do Universo da Pesquisa

Pelo fato da Solver Ambiental e Florestal Engenharia ser uma Micro-Empresa, fundada em um passado recente (fundada em 27/11/2014), ainda na fase de consolidação, possui o seu quadro de colaboradores restrito (4 colaboradores), por esta razão, o questionário foi aplicado a todos os profissionais da Empresa (censo).

Apesar de o questionário ter coletado a opinião dos colaboradores segundo seus níveis hierárquicos, como: Diretores, Gerentes/Coordenadores de Projetos, o



processamento de dados não foi estratificado devido o pequeno número de respondentes.

Os Diretores representam o nível estratégico da empresa, responsáveis pela tomada de decisão da empresa; os Gerentes/Coordenadores de Projetos são considerados como os representantes do nível tático, sendo os mediadores entre o nível estratégico e o nível operacional e, os demais colaboradores/Engenheiros (quando contratados) compõem o nível operacional, sendo este o grupo de profissionais responsáveis pela execução dos trabalhos. Observa-se que, atualmente todos profissionais da Empresa, independente do nível hierárquico, também exercem a função de coordenadores e executores de projetos (nível tático e operacional).

A Tabela 6 apresenta as categorias de colaboradores abrangidas neste estudo.

TABELA 6 – Categoria dos participantes da pesquisa

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>
Diretores	02
Gerente/Coordenador de projeto	02
Demais Colaboradores/Engenheiros*	00
<b>Total</b>	<b>04</b>

Fonte: Autor, 2016.

\*São contratados os Demais Colaboradores/Engenheiros conforme a demanda de projetos.

Salienta-se que, a categoria Demais Colaboradores/Engenheiros por representar o nível operacional da empresa, suas opiniões tendem a ser de grande relevância, mas por ora, não conhecidas. Esta categoria poderá em muito contribuir com opiniões sobre os serviços prestados pela GRH.

Pelo fato da Empresa Solver Ambiental e Florestal Engenharia ser ainda jovem (menos de dois anos de fundação) e possuir reduzido número de colaboradores, todos participaram desta pesquisa.

#### 6.2.2. Coleta de Dados

Optou-se neste estudo, utilizar como meio de coleta de dados o questionário com questões que permitem respostas fechadas como: concordo, concordo parcialmente, discordo, não sei e, outras que permitem resposta com base em uma escala ordenada como: 4= ótimo; 3= bom; 2= normal; 1= ruim.

Devido todos os respondentes terem formação universitária, com pós-graduação a nível de doutorado, foi elaborado um questionário padrão.

Os quesitos do questionário foram agrupados da seguinte forma:

- i) Dados do respondente;*
- ii) Percepção sobre os produtos e serviços oferecidos pela GRH;*
- iii) Gestão estratégica, contemplando a visão, missão, importância dos gestores e da GRH, bem como ferramentas para acompanhamento da evolução estratégica;*
- iv) Indicadores para o *HR Scorecard*.*

Os questionários foram respondidos pelos colaboradores no ambiente da Empresa, no dia 05 de agosto de 2016. O universo da pesquisa foi composto por quatro respondentes que representa 100% dos colaboradores da Empresa.

## 7. RESULTADOS E ANÁLISES

A seguir são apresentados os resultados do processamento dos dados dos questionários aplicados.

Conforme apresentado na Tabela 7, o questionário foi respondido por 04 colaboradores, ou seja, devido o pequeno número de colaboradores no quadro da Empresa, foi realizado o censo.

### 7.1. DADOS DO RESPONDENTE

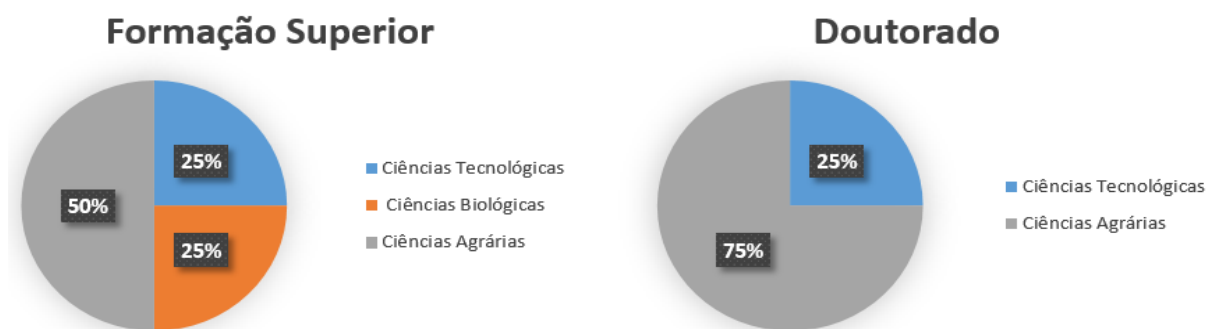
Caracterizou-se o perfil dos colaboradores respondentes, a partir de cinco variáveis: *i)* nome do curso superior concluído e maior nível da pós-graduação realizada; *ii)* gênero; *iii)* idade; *iv)* tempo de serviço na empresa; *v)* cargo.

Nesta tabulação considerou-se apenas 2 variáveis. A variável nome do curso superior apresentou três áreas de formação: Ciências Tecnológicas (1 respondente), Ciências Biológicas (1 respondente) e Ciências Agrárias (2 respondentes). A variável maior nível de pós-graduação realizada (especialização, mestrado, doutorado, pós-doutorado), apresentou somente nível de doutorado (todos os 4 respondentes).

Devido a política de RH da Empresa ser contratar somente colaboradores de nível superior (3º grau), não se perguntou o nível de escolaridade e sim o nome do curso de formação (todo o efetivo é de nível superior).

A Figura 9 revela que 25% do efetivo tem formação superior na área de Ciências Tecnológicas, 25% na área de Ciências Biológicas e 50% na área de Ciências Agrárias; além disso 75% possuem doutorado na área de Ciências Agrárias e 25% na área de Ciências Tecnológicas.

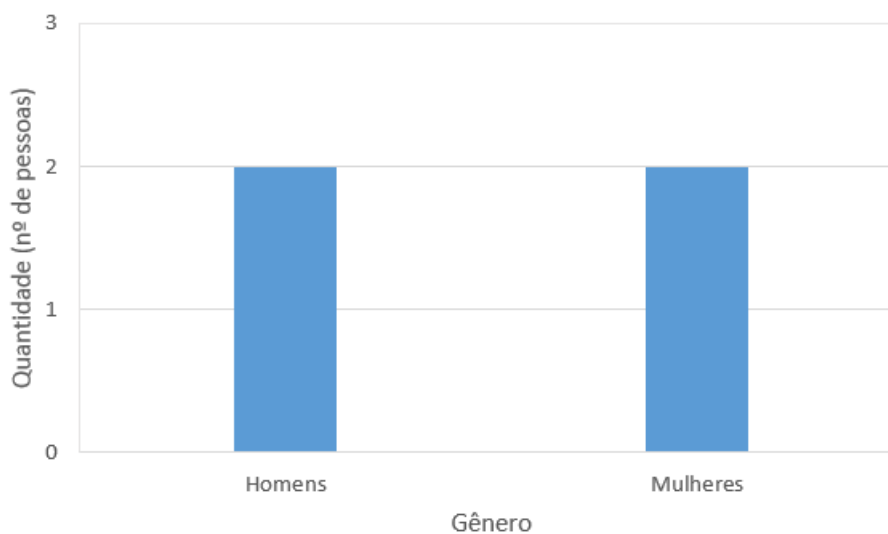
FIGURA 9 - Formação superior e maior pós-graduação realizada



Nesta tabulação de gênero, considerou-se apenas 2 variáveis, ou seja, masculino e feminino.

A Figura 10 revela que 50% do efetivo é composto por homens e 50% por mulheres com funções de nível estratégico e tático (diretores e coordenadores de projetos). Quanto ao gênero, a política da Empresa é procurar distribuir de forma equitativa.

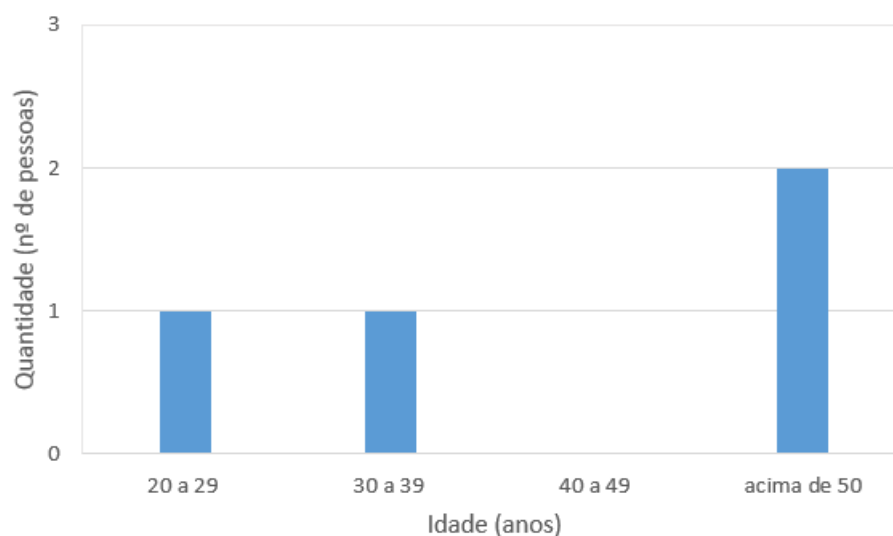
FIGURA 10 – Gênero



Na tabulação de idade considerou-se 4 classes de idade, ou seja, de 20 a 29 anos; de 30 a 39 anos; de 40 a 49 anos; 50 anos ou mais.

A Figura 11 revela que 25% do efetivo é da classe de idade entre 20 e 29 anos, 25% de 30 a 39 anos, e 50% de 50 anos ou mais.

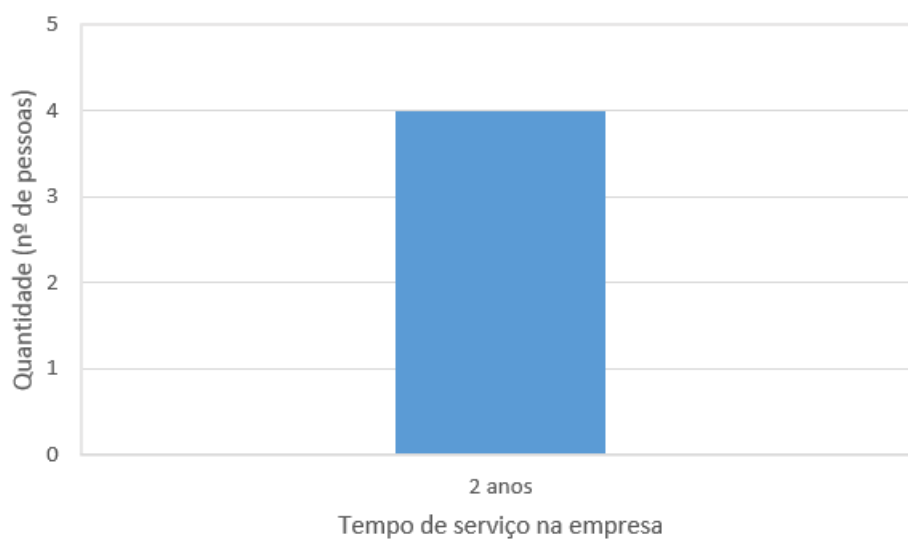
FIGURA 11 – Idade



Na tabulação tempo de serviço não se considerou a estratificação em classes de tempo de serviço devido se tratar de uma empresa com pouco tempo de existência (quase 2 anos de fundação), e os colaboradores terem iniciado os trabalhos juntamente com a fundação da Empresa e continuar a ela vinculada.

A Figura 12 mostra que 100% dos colaboradores possuem dois anos de tempo de serviço (quase).

FIGURA 12 - Tempo de serviço

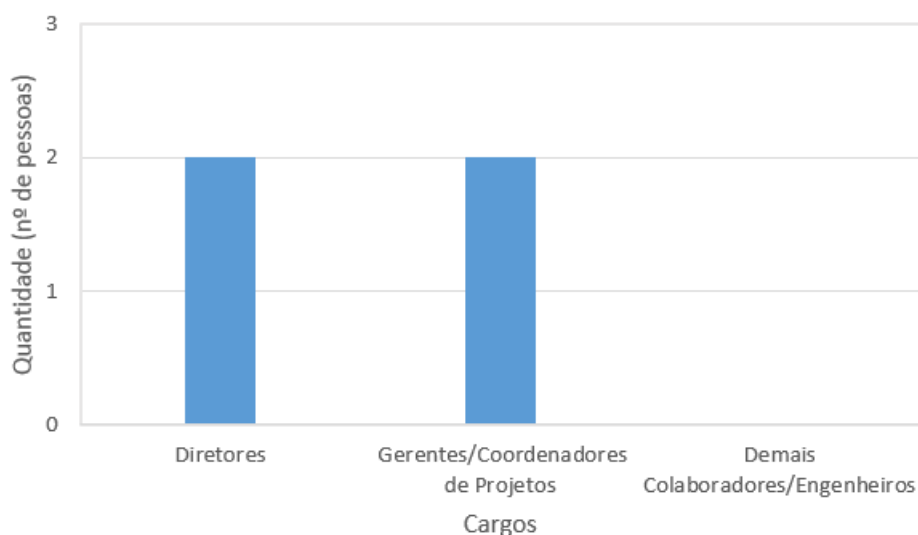


Devido a crise que assolou o Brasil nesses últimos anos, foi mantido o mesmo número de colaboradores desde a sua fundação, isto é, não se expandiu.

Nesta tabulação foi estratificada por cargos em Diretores, Gerentes ou Coordenadores de Projetos e Demais Colaboradores/Engenheiros.

A Figura 13 revela que 50% dos colaboradores possuem cargo de diretor, sendo metade do sexo masculino e a outra metade do sexo feminino. Entre os 50% de Gerentes/Coordenadores de Projetos, o gênero também se distribuí de forma equitativa. Observa-se que a categoria/cargo Demais Colaboradores/Engenheiros, não estão sendo contratados devido a escassez de novos projetos, consequência da atual crise por que passa o país.

FIGURA 13 – Distribuição dos cargos



Em síntese a pesquisa mostra que o quadro está equilibrado em relação às questões respondidas e analisadas.

## 7.2. QUESTIONÁRIO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES

Os questionários aplicados foram adaptados de Soares (2011), e as questões foram estratificadas em:

- i)* percepção dos colaboradores sobre o sentimento de trabalhar na Empresa;
- ii)* percepção sobre os produtos e serviços oferecidos pela GRH;
- iii)* identificação da gestão estratégica da Empresa;

iv) indicadores de desempenho mais adequados à implantação do *HR Scorecard*.

Após os dados tabulados e processados, os resultados são a seguir apresentados.

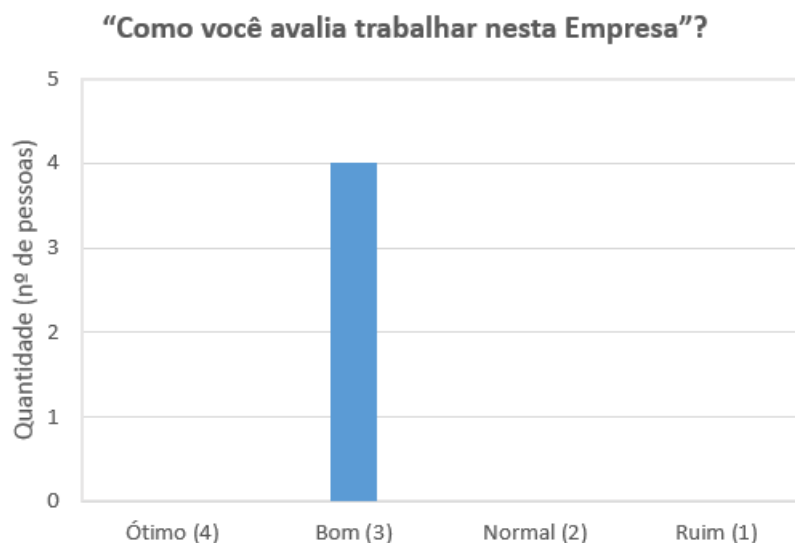
### 7.2.1. Percepção dos Colaboradores sobre Trabalhar na Empresa

As questões a seguir foram formuladas a todos os colaboradores da Empresa e as respostas estão apresentadas nas Figuras seguintes.

Nesta tabulação não se estratificou, por gênero e/ou cargos devido todos os respondentes terem escolhida a mesma opção, ou seja, conforme mostra a

Figura 14, 100% dos colaboradores consideram como “bom” o trabalho na Empresa.

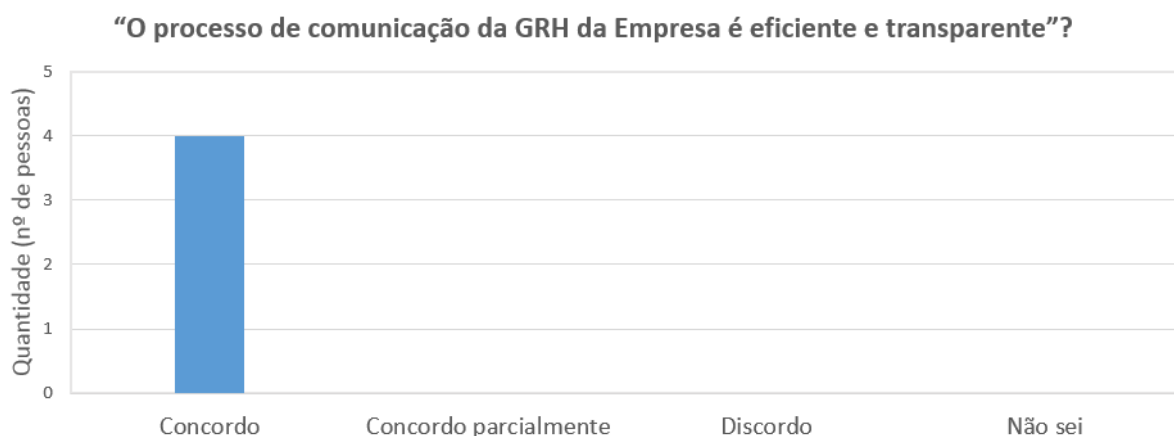
FIGURA 14 – Percepção sobre o trabalho



### 7.2.2. Percepção dos Colaboradores sobre os Produtos e Serviços Oferecidos pela GRH da Empresa

Nesta tabulação não se estratificou por gênero e/ou cargos devido todos os respondentes terem escolhida a mesma opção, ou seja, conforme mostra a Figura 15, 100% dos colaboradores “concordam” ser eficiente e transparente o processo de comunicação da “GRH” da Empresa.

FIGURA 15 – Percepção sobre o processo de comunicação da GRH

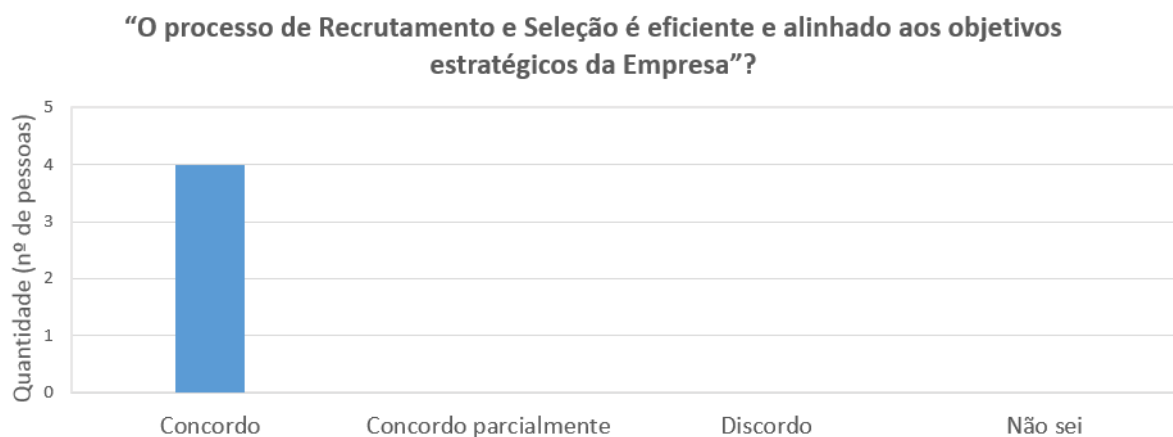


Devido a Empresa em análise ser ainda jovem, recém fundada (quase 02 anos de fundação) e de pequeno porte (micro-empresa), com reduzido número de colaboradores, ela não possui o setor de RH estruturado, e a GRH é realizada pelo Diretor Administrativo da Empresa, desta forma, a análise desta questão fica restrita, mas pelo seu pequeno quadro funcional a comunicação é realizada de forma direta e por esta razão todos consideraram eficiente e transparente.

Nesta tabulação não se estratificou por gênero e/ou cargos devido todos os respondentes terem escolhida a mesma opção, ou seja, conforme mostra a Figura 16, 100% dos colaboradores “concordam” ser o processo de recrutamento e seleção (acontecido no início da fundação), eficiente e alinhado aos objetivos estratégicos da Empresa. Recentemente, não houveram contratações de novos Colaboradores/Engenheiros pela falta de demanda por projetos/serviços, desta forma a análise desta questão também fica restrita.

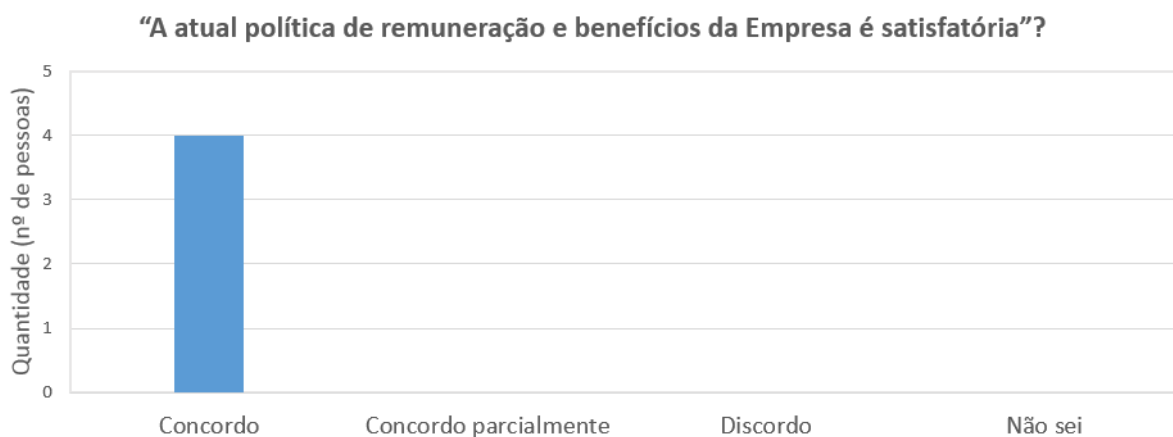


FIGURA 16 – Percepção sobre a eficiência do processo de recrutamento e seleção



Nesta tabulação não se estratificou por gênero e/ou cargos devido todos os respondentes terem escolhida a mesma opção, ou seja, conforme mostra a Figura 17, 100% dos colaboradores “concordam” ser a atual política de remuneração e benefícios satisfatória.

FIGURA 17 – Percepção sobre a política de remuneração e benefícios



Embora todos entendam como satisfatória a política de remuneração e benefícios, recomenda-se sempre monitorar a satisfação ou insatisfação dos colaboradores, devido a retenção de bons colaboradores ser a chave de sucesso das Empresas.

Nesta tabulação não se estratificou por gênero e/ou cargos devido todos os respondentes terem escolhida a mesma opção, ou seja, conforme mostra a Figura 18, 100% dos colaboradores “concordam” que o método de promoções deve ser

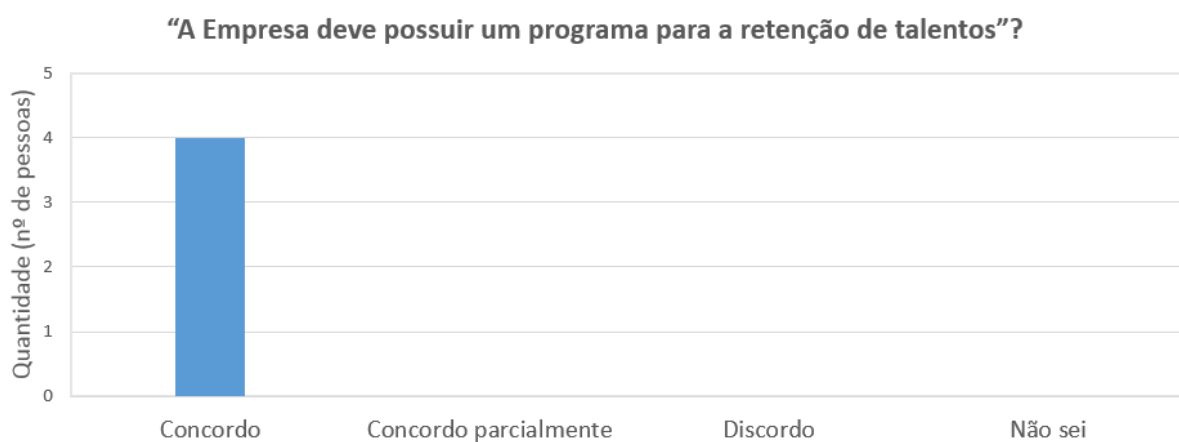
transparente e baseado nas competências. As promoções realizadas com transparência e com base em competências técnicas e comportamentais, propicia motivação para que os colaboradores invistam em seu desenvolvimento.

FIGURA 18 – Percepção sobre o método de promoções.



Nesta tabulação não se estratificou por gênero e/ou cargos devido todos os respondentes terem escolhida a mesma opção, ou seja, conforme mostra a Figura 19, 100% dos colaboradores “concordam” que a Empresa deve possuir um programa para a retenção de colaboradores talentosos. No futuro, à medida que o quadro de colaboradores seja ampliado, faz-se necessário ter um programa para a retenção de talentos na Empresa.

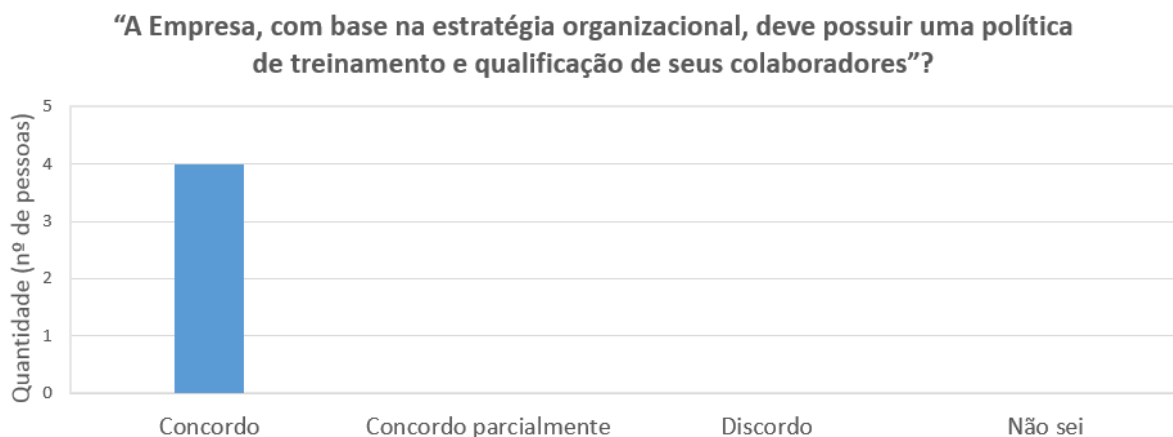
FIGURA 19 – Percepção sobre a retenção de talentos



Nesta tabulação não se estratificou por gênero e/ou cargos devido todos os respondentes terem escolhida a mesma opção, ou seja, conforme mostra a Figura 20,

100% dos colaboradores “concordam” que a Empresa deva possuir, como estratégia organizacional, uma política de treinamento e qualificação de seus colaboradores.

FIGURA 20 – Percepção sobre a política de treinamento

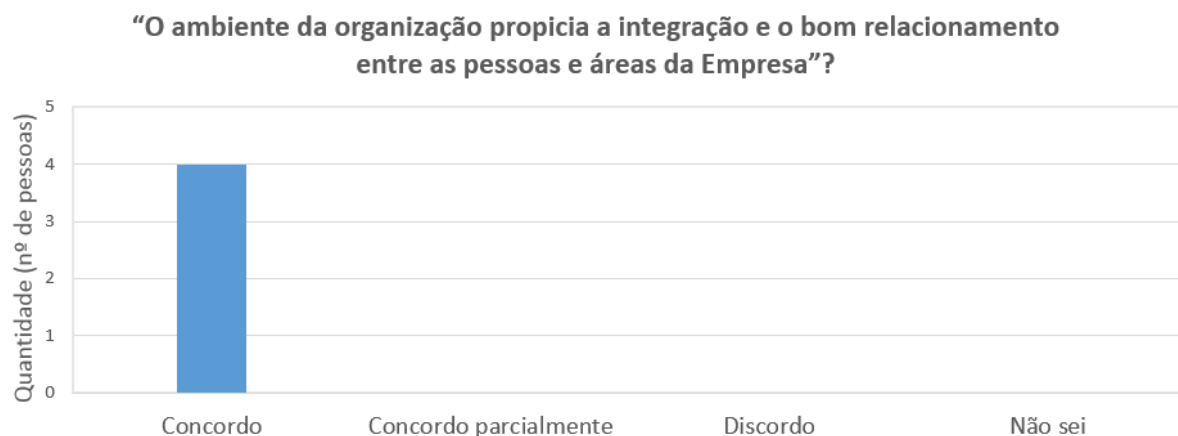


Sabe-se que, empregados treinados e qualificados (desenvolvimento profissional), são mais produtivos, além de produzirem com melhor qualidade, ou seja, treinamento e qualificação de pessoal não são despesas e sim investimentos, desta forma, recomenda-se que a Empresa desenvolva um critério provisão financeira para esse fim, até porque a missão da Empresa contempla o continuo aprendizado.

Devido a Empresa pretender no futuro, implantar uma gestão estratégica de RH (*HR Scorecard*), recomenda-se a criação de um programa de reciclagem e atualização, alinhados aos objetivos estratégicos e, baseados principalmente, no comportamento e conhecimento que os colaboradores necessitam para o bom desempenho de suas funções.

Nesta tabulação não se estratificou por gênero e/ou cargos devido todos os respondentes terem escolhida a mesma opção, ou seja, conforme mostra a Figura 21, 100% dos colaboradores “concordam” que o ambiente da organização propicia a integração e o bom relacionamento entre as pessoas e áreas da Empresa. Sabe-se que, um bom ambiente organizacional pode favorecer o processo de mudança da organização, necessário à transformação de uma gestão de RH Tradicional para uma Estratégica (*HR Scorecard*).

FIGURA 21 – Percepção sobre o ambiente organizacional.



Nesta tabulação não se estratificou por gênero e/ou cargos devido todos os respondentes terem escolhida a mesma opção, ou seja, conforme mostra a Figura 22, 100% dos colaboradores “concordam” que a GRH é essencial para o bom funcionamento da Empresa. A GRH também poderá contribuir para alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

FIGURA 22 – Percepção sobre a importância da GRH



Em síntese, os resultados até aqui analisados demonstram que os produtos e serviços a serem oferecidos pela GRH da Empresa, vem ao encontro das expectativas dos colaboradores. Desta forma, se a Empresa deseja transformar a GRH tradicional em GRH Estratégica através da implantação da ferramenta *BSC* deverá, futuramente, empreender esforços e rever os seus produtos e serviços, atendendo às expectativas e “interesses” dos colaboradores, bem como alinhá-los com a estratégia da Empresa.

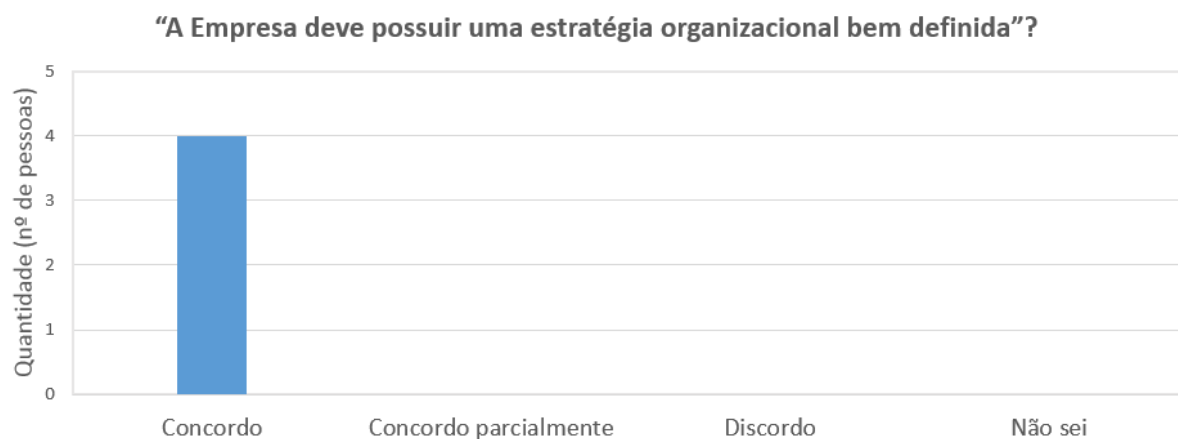
### 7.3. GESTÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA

Objetivando implementar uma gestão estratégica na Empresa, a seguinte questão foi formulada.

Nesta tabulação não se estratificou por gênero e/ou cargos devido todos os respondentes terem escolhida a mesma opção, ou seja, conforme mostra a Figura 23, 100% dos colaboradores “concordam” que a Empresa deva possuir uma estratégia organizacional bem definida.

Observa-se que, para a implantação do GRH Estratégica (*HR Scorecard*) o conhecimento da estratégia da Empresa pelos colaboradores é de vital importância, por isso o processo de comunicação e divulgação da estratégia deve ser eficiente.

FIGURA 23 – Percepção sobre possuir uma estratégia definida



Nesta tabulação não se estratificou por gênero e/ou cargos devido todos os respondentes terem escolhida a mesma opção, ou seja, conforme mostra a Figura 24, 100% dos colaboradores “concordam” que gestores da Empresa são parceiros importantes na elaboração e implementação da estratégia.

FIGURA 24 – Percepção sobre os gestores serem importantes na elaboração e implementação da estratégia



Nesta tabulação não se estratificou por gênero e/ou cargos devido todos os respondentes terem escolhida a mesma opção, ou seja, conforme mostra a Figura 25, 100% dos colaboradores “concordam” que é importante monitorar e avaliar a evolução da estratégia da Empresa. Salienta-se que, devido a complexidade em monitorar e avaliar a evolução estratégica de uma Empresa, a utilização de ferramentas e indicadores adequados são de suma importância.

FIGURA 25 – Percepção sobre a importância de monitorar e avaliar a estratégia



Nesta tabulação não se estratificou por gênero e/ou cargos devido todos os respondentes terem escolhida a mesma opção, ou seja, conforme mostra a Figura 26, 100% dos colaboradores “concordam” que a GRH da Empresa pode ser um parceiro estratégico. Os resultados demonstram que os colaboradores acreditam que a

transformação de um RH Tradicional para um RH Estratégico (*HR Scorecard*) trará resultados positivos para a Empresa.

FIGURA 26 – Percepção da GRH transformar-se em parceiro estratégico



Nesta tabulação não se estratificou por gênero e/ou cargos devido todos os respondentes terem escolhida a mesma opção, ou seja, conforme mostra a Figura 27, 100% dos colaboradores “concordam” que a contribuição dos gestores da Empresa é de grande importância para a transformação do RH em parceiro estratégico.

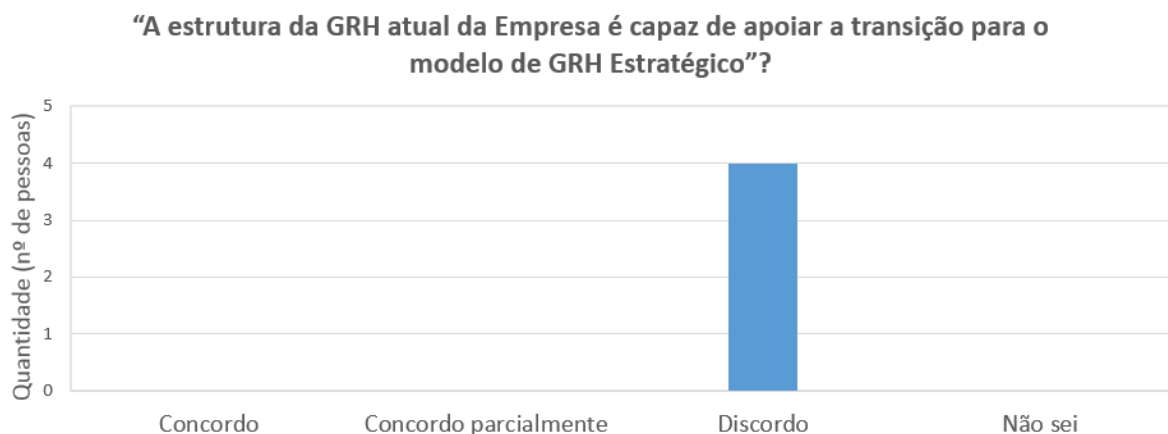
FIGURA 27 – Percepção da contribuição dos gestores para transformar o RH da Empresa em parceiro estratégico



Nesta tabulação não se estratificou por gênero e/ou cargos devido todos os respondentes terem escolhida a mesma opção, ou seja, conforme mostra a Figura 28, 100% dos colaboradores “discordam” ou não acreditam que a estrutura da GRH atual da Empresa seja capaz de apoiar a transição para o modelo de GRH Estratégico (*HR*

Scorecard). Este resultado já era esperado, haja vista que, a Empresa ainda não possui nem o RH tradicional estruturado.

FIGURA 28 – Percepção da capacidade da GRH atual em apoiar a transição para o GRH Estratégico



#### 7.4. MISSÃO E VISÃO DA EMPRESA

##### **MISSÃO**

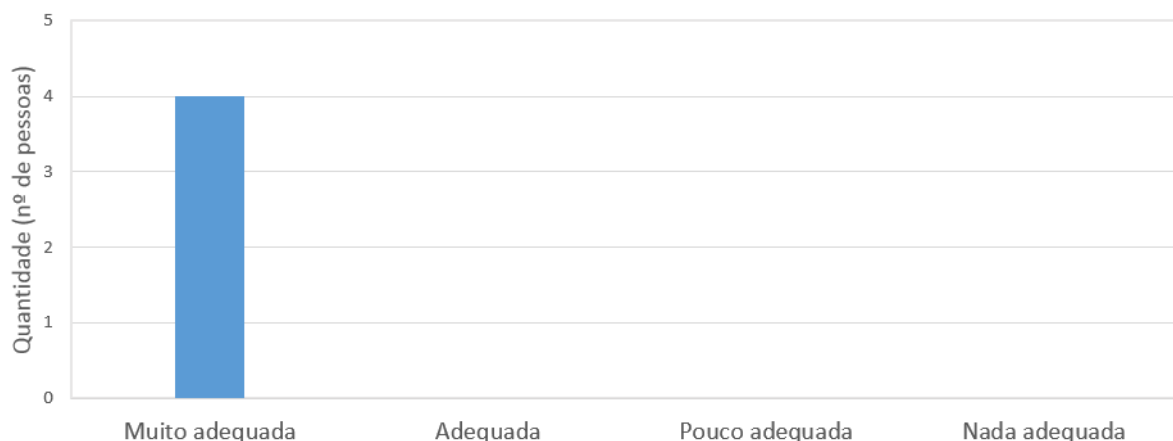
Para detectar a opinião e o nível de conhecimento dos colaboradores sobre a Missão da Empresa, foi formulada uma questão em que se solicitou marcar uma das seguintes opções: muito adequada; adequada; pouco adequada; nada adequada; sobre os objetivos constantes da Missão da Empresa que são:

- ✓ “Fornecer soluções de Engenharia de forma sustentável”;
- ✓ “Produzir cursos e relatórios técnico-científico com qualidade, preço justo, confiança e pontualidade”;
- ✓ “Gerar soluções econômicas e satisfação para os clientes”;
- ✓ “Atualizar de forma contínua os colaboradores e parceiros”.

Nesta tabulação não se estratificou por gênero e/ou cargos devido todos os respondentes terem escolhida a mesma opção, ou seja, conforme mostra a Figura 29, 100% dos colaboradores elegeram a opção “muito adequada”, demonstrando que a Missão da Empresa é conhecida por todos os colaboradores.



FIGURA 29 – Opinião e nível conhecimento dos colaboradores sobre a Missão



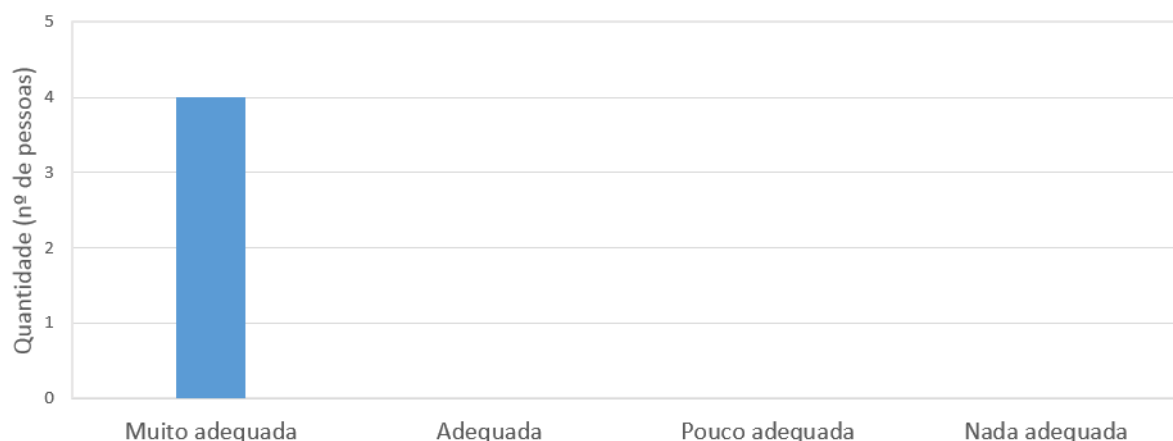
## VISÃO

Para detectar a opinião e o nível de conhecimento dos colaboradores sobre a Visão da Empresa, foi formulada uma questão, da mesma forma que a Missão, ou seja, solicitou-se marcar uma das seguintes opções: muito adequada; adequada; pouco adequada; nada adequada; sobre os objetivos constantes da Visão da Empresa que são:

- ✓ “Ser uma Empresa de excelência em soluções sustentáveis de Engenharia na área Ambiental e Floresta”;
- ✓ “Ser referência em prestação de serviços ao final de 2024”.

Nesta tabulação não se estratificou por gênero e/ou cargos devido todos os respondentes terem escolhida a mesma opção, ou seja, conforme mostra a Figura 30, 100% dos colaboradores elegeram a opção “muito adequada”, demonstrando que a Visão da Empresa é conhecida por todos os colaboradores.

FIGURA 30 – Opinião e nível conhecimento dos colaboradores sobre a Visão



No processo de implantação da ferramenta *HR Scorecard* é essencial a elucidação da estratégia, que perpassa pela Missão, Visão e valores da Empresa.

Faz-se necessário que todos os colaboradores conheçam bem a estratégia e percebam o seu papel para que a Empresa alcance os seus objetivos estratégicos.

## 7.5. INDICADORES DE DESEMPENHO

Neste item normalmente opta-se por inquirir o nível estratégico (Diretores) e, o nível tático (Gerentes e Coordenadores de Projetos) da Empresa sobre a concordância (concordo; concordo parcialmente; discordo; não sei), ou o grau de adequação (muito adequada; adequada; pouco adequada; nada adequada), atribuído aos vários indicadores apresentados. A seguir são apresentados os resultados da percepção pelos colaboradores.

Nesta tabulação não se estratificou por gênero e/ou cargos devido todos os respondentes terem escolhida a mesma opção, ou seja, conforme mostra a Figura 31, 100% dos colaboradores elegeram a opção “concordo”, demonstrando que os indicadores apresentados contribuirão para a implementação do *BSC* na GRH da Empresa.

FIGURA 31 – Percepção da importância dos indicadores de desempenho na implantação do *HR Scorecard*



Os resultados mostram que todos os colaboradores, independente do nível hierárquico, acreditam na importância dos indicadores de desempenho para a implantação do *HR Scorecard* ou *BSC* na GRH.

As tabelas a seguir apresentam as análises sobre o grau de adequação atribuído pelos respondentes aos indicadores: *i)* financeiros; *ii)* clientes; *iii)* processos internos; e *iv)* aprendizagem e crescimento.

#### 7.5.1. Percepção sobre os Indicadores Financeiros

Para avaliação da percepção dos colaboradores foi formulada a seguinte questão: “Assinale em ordem de importância os indicadores financeiros para a implantação do *BSC* na GRH” (Opções: 1º, 2º, 3º; 4º).

Conforme mostra a Tabela 7, os respondentes elegeram para os indicadores financeiros, em maior número, a opção “muito adequada” seguida de adequada, demonstrando que os indicadores financeiros apresentados são importantes para a implementação do *BSC* na GRH da Empresa.

Foi formulada questão sobre os indicadores financeiros pelo fato de ser essenciais para toda e qualquer organização que vise lucro. Os resultados obtidos demonstram a importância atribuída pelos colaboradores a esses indicadores. Por ordem decrescente pode-se destacar que os mais adequados para a implantação do *BSC* na GRH foram: “faturamento”, “margem *EBITDA*”, “custos dos serviços” e por último a “margem de lucro”. Os colaboradores respondentes ao escolherem o

indicador financeiro Faturamento, demonstram estar alinhados com a estratégia da Empresa, a qual utiliza como referência.

TABELA 7 – Percepção sobre os indicadores financeiros

Indicadores financeiros	Respostas dos colaboradores			
	Nada adequada	Pouco adequada	Adequada	Muito adequada
Margem EBITIDA	0	0	2	2
Custo do serviço	0	1	1	2
Margem de lucro	0	2	1	1
Faturamento	0	0	1	3
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>8</b>

#### 7.5.2. Percepção sobre os Indicadores dos Clientes

Para avaliação da percepção dos colaboradores foi formulada a seguinte questão: “Assinale em ordem de importância os indicadores dos clientes para a implantação do *BSC* na GRH” (Opções: 1º, 2º, 3º; 4º).

Conforme mostra a Tabela 8, os respondentes elegeram para os indicadores dos clientes, em maior número, a opção “muito adequada” empatada com a opção adequada, demonstrando que os indicadores dos clientes apresentados são importantes para a implementação do *BSC* na GRH da Empresa.

TABELA 8 – Percepção sobre os indicadores dos clientes

Indicadores dos clientes	Respostas dos colaboradores			
	Nada adequada	Pouco adequada	Adequada	Muito adequada
% DE RECLAMAÇÕES	0	0	2	2
% DE SATISFAÇÃO	0	0	2	2
% RETENÇÃO	0	1	2	1
% DE NOVOS	0	1	1	2
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

Os resultados obtidos demonstram a importância atribuída pelos colaboradores respondentes a esses indicadores. Por ordem decrescente pode-se destacar que os mais adequados para a implantação do *BSC* na GRH foram: “percentual de satisfação dos clientes” empatado com o “percentual de reclamações”, seguida de “percentual de novos clientes” e por último “percentual de retenção dos clientes”. Os colaboradores ao escolherem os indicadores dos clientes: “percentual de satisfação

dos clientes” e “percentual de reclamações” (empatados), demonstram estar alinhados com a estratégia da Empresa, as quais utilizam como referências.

### 7.5.3. Percepção sobre os Indicadores dos Processos Internos

Para avaliação da percepção dos colaboradores foi formulada a seguinte questão: “Assinale em ordem de importância os indicadores dos processos internos para a implantação do *BSC* na GRH” (Opções: 1º, 2º, 3º; 4º).

Conforme mostra a Tabela 9, os colaboradores respondentes elegeram para os indicadores dos processos internos, em maior número, a opção “muito adequada” empatada com a opção “adequada”, demonstrando que os indicadores dos processos internos apresentados são importantes para a implementação do *BSC* na GRH da Empresa.

TABELA 9 – Percepção sobre os indicadores dos processos internos

Indicadores dos processos internos	Respostas dos colaboradores			
	Nada adequada	Pouco adequada	Adequada	Muito adequada
PRODUÇÃO POR COLABORADOR	0	0	2	2
HORA TRABALHADA POR COLABORADOR	0	1	1	2
Nº DE AUSÊNCIA NO TRABALHO	0	1	2	1
Nº DE ACIDENTE DE TRABALHO	0	2	1	1
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

Os resultados obtidos demonstram a importância atribuída pelos colaboradores a esses indicadores. Por ordem decrescente pode-se destacar que os mais adequados para a implantação do *BSC* na GRH foram: “produção por colaborador”, seguidas de “hora trabalhada por colaborador”, “número de ausência no trabalho” e por último “número de acidentes de trabalho”. Os colaboradores respondentes ao escolherem os indicadores dos processos internos “produção por colaborador” seguida de “hora trabalhada por colaborador”, demonstram estar alinhados com a estratégia da Empresa, as quais utilizam como referências.

#### 7.5.4. Percepção sobre os Indicadores da Aprendizagem e do Crescimento

Para avaliação da percepção dos colaboradores foi formulada a seguinte questão: “Assinale em ordem de importância os indicadores da aprendizagem e do crescimento, para a implantação do *BSC* na GRH” (Opções: 1º, 2º, 3º; 4º).

Conforme mostra a Tabela 10, os colaboradores respondentes elegeram para os indicadores da aprendizagem e do crescimento, em maior número, a opção “muito adequada” seguida da opção “adequada”, demonstrando que os indicadores da aprendizagem e do crescimento apresentados são importantes para a implementação do *BSC* na GRH da Empresa.

TABELA 10 – Percepção sobre os indicadores da aprendizagem e do crescimento

Indicadores da aprendizagem e do crescimento	Respostas dos colaboradores			
	Nada adequada	Pouco adequada	Adequada	Muito adequada
• % DE RETENÇÃO DE COLABORADOR	0	0	1	3
• % DE QUALIFICAÇÃO DE COLABORADOR	0	1	1	2
• % DE COLABORADORES INTEGRADOS	0	0	2	2
• <i>TURNOVER</i> DE COLABORADORES	0	2	1	1
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>8</b>

Os resultados obtidos demonstram a importância atribuída pelos colaboradores respondentes a esses indicadores. Por ordem decrescente pode-se destacar que os mais adequados para a implantação do *BSC* na GRH foram: “percentual de retenção”, seguidos de “percentual de colaboradores integrados”, “percentual de qualificação de colaborador” e por último “*turnover*”. Os colaboradores ao escolherem para os indicadores da aprendizagem e do crescimento o “percentual de retenção”, seguidos de “percentual de colaboradores integrados”, demonstram percepção quanto a importância que atribuem à retenção e a integração dos colaboradores, estando alinhados com a estratégia da Empresa.

Em síntese, pode-se afirmar que os colaboradores acreditam na importância da utilização de Indicadores de Desempenho, sendo perceptível o alto grau de adequação atribuído a cada um dos indicadores apresentados, independentemente da perspectiva (financeira, dos clientes, dos processos internos, e da aprendizagem e

do crescimento). Este alto grau de adequação pode ser atribuído ao alto nível de formação e pós-graduação dos colaboradores (doutorado).

Estes resultados serão úteis à Empresa, demonstrando que os atuais colaboradores estão alinhados com a estratégia da empresa.

## 8. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No presente estudo foi conduzido um censo através da aplicação de questionários aos quatro colaboradores da Micro-Empresa Solver Ambiental e Florestal Engenharia.

Apesar de o pequeno número de respondentes, foi possível analisar a “opinião” dos colaboradores desta Empresa quanto às práticas em relação ao RH, detectar o conhecimento dos colaboradores quanto à Missão e Visão da Empresa, bem como fornecer elementos quanto à possibilidade do “RH” da Empresa de se tornar um parceiro estratégico com a adaptação do *Balanced Scorecard (BSC)* e identificação dos Indicadores de Desempenho a serem utilizados nesta ferramenta.

A partir da análise dos resultados obtidos, identificou-se que os colaboradores estão alinhados com a Missão e Visão da Empresa, o que pode ser atribuído ao alto nível hierárquico e de formação dos colaboradores respondentes e, como consequência, pode se afirmar que existe uma forte tendência de envolvimento dos colaboradores no desenvolvimento da estratégia da Empresa.

Os colaboradores da Empresa têm orgulho em trabalhar nela, gostam do clima empresarial e, acreditam na importância da transição do RH Tradicional para o RH Estratégico (*HR Scorecard*), o qual será um grande desafio a ser enfrentado futuramente pela Empresa.

Constatou-se que os colaboradores dão importância aos seguintes Indicadores de Desempenho da GRH (gestão de pessoas): faturamento, margem *EBITDA* e, custos dos serviços (indicadores financeiros); percentual de satisfação dos clientes, percentual de reclamações e, percentual de novos clientes (indicadores dos clientes); produção por colaborador, hora trabalhada por colaborador e, número de ausência de colaborador no trabalho (indicadores dos processos internos); percentual de retenção de colaborador, percentual de colaborador integrado e, percentual de qualificação de colaborador (indicadores da aprendizagem e do crescimento).

As limitações deste estudo referem-se ao pequeno número de respondentes, bem como os respondentes serem os colaboradores mais habilitados da Empresa (diretores, gerentes e coordenadores de projetos). Sabe-se que quanto maior o universo da pesquisa, menor a probabilidade de “erros” nos resultados do estudo.



Desta forma, as conclusões aqui apresentadas possuem as suas limitações e devem ser vistas com reservas.

Devido ao fato da gestão de pessoas ter um papel de grande importância na gestão da mudança e do desenvolvimento das pessoas para atuar estrategicamente, recomenda-se aprofundar os estudos para uma maior solidez e confiança nos resultados.

O processo de transformação do RH de foco tradicional para o foco estratégico, tende a ser um processo lento e demorado. A simples aplicação de Indicadores de Desempenho e o seu controle não implica na implementação o *HR Scorecard*.

Caso a Empresa expanda o seu quadro de RH e implemente o *HR Scorecard*, recomenda-se que “invista” na elucidação da estratégia da empresa, bem como no envolvimento desses novos colaboradores para participarem desta implantação, haja vista que, a simples apresentação e/ou divulgação da estratégia não garante o engajamento dos colaboradores.

## 9. REFERÊNCIAS

Aguilá, B. S. La aplicación del cuadro de mando integral a una empresa industrial. *Finanzas y Contabilidad*, Nº 22, 1988.

Arthur, J. B. The link between business strategy and industrial relations systems in American Steel Minimills. *Industrial and Labor Relations Review*. 1992, Vol. 45, Nº 3. p. 488-506.

Bancalheiro, J. O Scorecard de recursos humanos ou Como medir o capital humano da sua Empresa: Medir o capital humano será missão impossível? 2004. <http://media.umadesign.com/000005/artscorecardrhmedcap.pdf>. Acesso em 03/08/2016.

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

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

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

Beatty, R.; Becker, B. E.; Huselid, M. A. *Scorecard para Recursos Humanos*, Rio de Janeiro: Campus, 2005.

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

Bourguignon, A.; Malleret, V.; Norreklit, H. The American balanced scorecard versus French tableau de bord: the ideological dimension, *Management Accounting Research*, Nº 15, 2004. p. 107-134.

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

Caudeli, A.; Vicente, F. El Quadro de Mando Integral: Un herramienta para el control de gestión. *Partida Doble*, Nº 114, 2000. p. 54-63.

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

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

Galas, E. S.; Forte, S. H. A. C. 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, 2004.

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

Galbraith, J. R. *Design the Global Corporation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

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

Kallas, D. *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, 2003.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. The *Balanced Scorecard* – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70, Nº 1, 1992. p.71-79.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. Putting the *Balanced Scorecard* to work. *Harvard Business Review*, Vol. 71, Nº 5, 1993. p.134-142.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. Using the *Balanced Scorecard* as a strategic management system”, *Harvard Business Review*, Vol. 74, Nº 1, 1996. p.75-85.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

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

Kaplan, R. S.; Norton, D. P.; Rugelsjoen, B. Managing alliances with the *Balanced Scorecard*. *Harvard Business Review*, Jan-Fev, 2010. p. 114-120.

Kiyan, F. M. Proposta para desenvolvimento de Indicadores de Desempenho como suporte estratégico. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo - Faculdade de Engenharia de Produção: São Paulo, 2001.

Lipe, M. G.; Salterio, S. E. The *Balanced Scorecard*: judgmental effects of common and unique performance measures. *The Accounting Review*, Vol. 75, Nº 3, 2000. p. 283-298.

Malina, M. A.; Selto, F. H. Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the *Balanced Scorecard*. *Journal of Management Accounting Research*, Nº 13, 2001. p. 47-90.

Martinsons, M.; Davison, R.; The *Balanced Scorecard*: a foundation for the strategic management of information systems. *Decision Support Systems*, Nº 25, 1999. p. 71-88.

Mooraj, S.; Oyon, D.; Hostettler, D. The *Balanced Scorecard*: a necessary good or an unnecessary evil. *European Management Journal*, Vol. 17 Nº 5, October, 1999. p. 481-491.

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

Niven, P. R. *El cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 AS, 2003.

Norreklit, H. The balance on the *Balanced Scorecard*: a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, Nº 11, 2000. p. 65-88.

Olve, N. G.; Roy, J.; Wetter, M. *Performance drivers: a practical guide to using the Balanced Scorecard*. London: John Wiley e Sons, 1999.

Prado, L. J. Guia *Balanced Scorecard*. 1ª Edição, 2002. [http://www.academia.edu/7822794/GUIA\\_BALANCED\\_SCORECARD.pdf](http://www.academia.edu/7822794/GUIA_BALANCED_SCORECARD.pdf). Acesso em 06/08/2016.

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

Rampesard, H. K. The way to a highly engaged and happy workforce based on the personal *Balanced Scorecard*. *Total Quality Management*, Vol. 19, Nº 1–2, 2008. p.11–27.

Rhodes, J.; Walsh, P.; Lok, P. 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, Nº 6, 2008. p. 1170–1185.

Ribeiro, N. A. B. 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, 2005.

Rocha, D. J. A. Desenvolvimento do *Balanced Scorecard* 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, 2000.

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

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

Silva, J. G. S 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, 2006.

Soares, G. G. A implantação do *Balanced Scorecard* na Gestão de Recursos Humanos: o caso prático de uma empresa brasileira. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Universidade do Porto. Faculdade de Economia – FEP, 2011. 134p.

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

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

[www.blog.luz.vc/o-que-e/balanced-scorecard-conceito/#sthash.RkiXJf11.dpuf](http://www.blog.luz.vc/o-que-e/balanced-scorecard-conceito/#sthash.RkiXJf11.dpuf). Acesso em 20.08.2016.

[www.portal-administracao.com](http://www.portal-administracao.com). Acesso em 20.08.2016.