

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

USO DO BALANCED SCORECARD PARA MENSURAR O CAPITAL HUMANO:  
ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

ELAINE RODRIGUES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

São Carlos/SP, 2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

USO DO BALANCED SCORECARD PARA MENSURAR O CAPITAL HUMANO:  
ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

ELAINE RODRIGUES

Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção do Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, como parte dos requisitos de obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Antonio Martins

São Carlos/SP, 2011

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

R696ub

Rodrigues, Elaine.

Uso do balanced scorecard para mensurar o capital humano : estudo de caso múltiplo / Elaine Rodrigues. -- São Carlos : UFSCar, 2012.

119 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2011.

1. Balanced scorecard. 2. Indicadores de desempenho. 3. Gestão de pessoas. I. Título.

CDD: 658.4013 (20<sup>a</sup>)



## FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Elaine Rodrigues

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 30/08/2011 PELA  
COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Roberto Antonio Martins  
Orientador(a) PPGEp/UFSCar

Prof. Dr. Ricardo Coser Mergulhão  
UFSCar/Sorocaba

Prof. Dr. Fernando César Almada Santos  
EESC/USP

---

Prof. Dr. Roberto Antonio Martins  
Coordenador do PPGEp

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família, meu esposo Emerson que foi e sempre será meu companheiro de luta, minha filha Emanuele e meu filho Miguel, amores da minha vida.

Aos meus pais, AntonioValdevino e Frauzina Rodrigues, fonte de inspiração e persistência para a conquista de sonhos.

Às minhas irmãs, Eliane, Elenice, Eliara, Elisa e Elenara e ao meu irmão Eliseu, todos torceram por mim para que tivesse essa conquista.

A todos aqueles que, de uma forma ou de outra, colaboraram para a conclusão desta dissertação.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS todo poderoso, que iluminou esta jornada;

Ao meu Orientador Prof. Dr. Roberto A. Martins, pela colaboração na elaboração desta dissertação, pela paciência e cobranças incansáveis. Agradeço imensamente pelo aprendizado proporcionado, por ter feito entender o que realmente é uma pesquisa científica.

A toda minha família por ter suportado minha ausência, minhas angústias e alegrias. Agradeço imensamente à minha irmã Eliara por ter cuidado de meus filhos neste período conturbado, você é o anjo que Deus colocou em meu caminho para me dar apoio nesta jornada.

A todos os colegas de mestrado, em especial minha amiga Regina Maria da Costa, companheira de batalhas e que sem ela talvez não tivesse concluído este trabalho. Ana Maria de Lima, palavras sábias nos momentos precisos, obrigado pelas contribuições. Camyla Piran, amiga de atitude, persistência, companheirismo, sabedoria, valeu pela força. Adelice Minetto, sua rapidez angustiante, mas também exemplo a ser seguido. Salli Bagestons, cuja sabedoria e decisão são características marcantes. Amigas, que DEUS abençoe o coração de cada uma e ilumine a jornada rumo a aprendizagem constante.

Agradeço aos Professores da banca que contribuíram com as melhorias deste trabalho.

Agradeço aos profissionais das empresas pesquisadas pelas contribuições.

Agradeço a todos que me ajudaram a concluir essa dissertação.

**“Se eu soubesse o que estou fazendo, não seria pesquisa”.**

(Albert Einstein)

## RESUMO

O *Balanced Scorecard* (BSC) tem como fundamento principal a execução da estratégia em quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento. A execução da estratégia sofre a influência direta das pessoas que as desenvolvem e, por isso, há necessidade que a gestão de pessoas assuma uma nova postura diante da implantação do BSC. De acordo com alguns autores, é possível inserir na implantação do BSC a gestão estratégica de pessoas, considerando os *scorecards* do capital humano com o objetivo de, permanentemente, avaliar a eficiência da execução da estratégia global e dos objetivos estratégicos e a eficácia do sucesso da força de trabalho em relação aos resultados alcançados, mantendo alguns fatores que influenciam diretamente nesse sucesso, como entendimento da cultura organizacional, desenvolvimento de competências e de comportamentos. Essa dissertação tem como objetivo a investigação de como o uso do BSC pode mensurar o capital humano (CH), efetuando uma análise comparativa entre a literatura e a prática de duas empresas. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso múltiplo em duas empresas que já implantaram o BSC incorporando alguns indicadores do CH. A investigação permitiu identificar que as empresas estudadas possuem o BSC adaptado às suas necessidades para fins de “planejamento estratégico” que se inicia com a Análise *SWOT*. Elas possuem estratégia global com objetivos estratégicos e departamentais, metas, indicadores e plano de ação para cada unidade de negócio. A definição dos indicadores de desempenho do setor de Recursos Humanos é feita com base em pesquisas de clima e a partir disso são direcionadas as ações internas a serem realizadas que acabam por refletir diretamente na execução de ações relacionadas a tais indicadores. Observou-se nessas empresas que o uso do BSC por si só não possibilita a mensuração do capital humano, é necessário que os gestores definam indicadores estratégicos alinhados com a estratégia global da empresa em consonância com o desempenho humano necessário para a execução de tais estratégias.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Capital Humano, Indicadores de desempenho.



## ABSTRACT

The Balanced Scorecard (BSC) is based principally the implementation of the strategy into four perspectives: financial, customer, internal processes and learning and growth. Strategy execution suffers the direct influence of the people who develop and therefore no need for the management of people take a new approach to the implementation of the BSC. According to some authors, you can enter in BSC implementation of the strategic management of people, considering the scorecards of human capital in order to permanently evaluate the efficiency of the implementation of global strategy and strategic objectives of the success and effectiveness of the force work in relation to the results achieved by keeping some factors that directly influence that success, as the understanding of organizational culture, development of skills and behaviors. This dissertation aims to investigate how the BSC can be used to measure human capital (HC), performing a comparative analysis between literature and practice of both companies. The research method used was a multiple case study of two companies that have implemented the BSC indicators incorporating some of the CH. The research identified that companies have studied the BSC tailored to your needs for a "strategic planning" that begins with the SWOT analysis. They have overall strategy and departmental strategic objectives, targets and action plan for each business unit. The definition of performance indicators of the Human Resources department is based on research of weather and from this the internal actions are directed to be made that ultimately reflect directly in the implementation of actions related to such indicators. Across these companies use the BSC alone does not allow the measurement of human capital is necessary for managers to set strategic indicators aligned with the company's overall strategy in line with human performance necessary to implement such strategies.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Human Capital, Performance Indicators.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Estrutura do Capítulo 2.....	19
FIGURA 2 – Diferenciação entre sistema, medidas e medição de desempenho.....	21
FIGURA 3 – Visão sistêmica de Sistema de Medição de Desempenho.....	22
FIGURA 4 – O <i>Balanced Scorecard</i> liga medidas de desempenho.....	26
FIGURA 5 – Tradução da visão estratégica nas quatro perspectivas do BSC.....	29
FIGURA 6 – Mapa estratégico genérico.....	32
FIGURA 7 – A perspectiva do cliente – medidas essenciais.....	37
FIGURA 8 – Alinhamento de metas pessoais – conceito de medição.....	39
FIGURA 9 – Um sistema gerencial diferente para a implantação estratégica.....	42
FIGURA 10 – Arquitetura estratégica de Recursos Humanos.....	48
FIGURA 11 – Vinculando Recursos Humanos com o sistema estratégico.....	49
FIGURA 12 – Estrutura do Capítulo 3.....	51
FIGURA 13 – Formação dos ativos intangíveis.....	52
FIGURA 14 – Sinergia da estrutura de mensuração.....	62
FIGURA 15 – Elementos do Scorecard de Recursos Humanos.....	63
FIGURA 16 – Gestão do Capital Humano para executar a estratégia.....	68
FIGURA 17 – Ferramentas necessárias para a execução da estratégia.....	70
FIGURA 18 – Estrutura do Capítulo 4.....	72
FIGURA 19 – Formato genérico do sistema de gestão estratégica da Empresa A.....	83
FIGURA 20 – Escopo do planejamento estratégico da Empresa B.....	89
FIGURA 21 – Ciclo do planejamento gerencial e departamental na Empresa B.....	89
FIGURA 22 – Relação causa e efeito da estratégia na Empresa B.....	90
FIGURA 23 – Mapa estratégico da Empresa B.....	92
FIGURA 24 – Gestão do Capital Humano identificada na pesquisa.....	107

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Modelos de Sistemas de medição de desempenho e suas características.....	24
QUADRO 2 – Comparação de medidas de desempenho de resultado e de tendência.....	35
QUADRO 3 – Lista de medidas definidas na perspectiva de aprendizado e crescimento.....	41
QUADRO 4 – Novo papel estratégico da gestão de pessoas.....	45
QUADRO 5 – Desafios da gestão do capital humano.....	57
QUADRO 6 – Exemplos de indicadores da mentalidade e cultura de pessoal.....	64
QUADRO 7 – Exemplos de indicadores das competências de pessoal.....	65
QUADRO 8 – Exemplos de indicadores de comportamento dos líderes e de pessoal.....	65
QUADRO 9 – Exemplos de indicadores do sucesso da força de trabalho.....	66
QUADRO 10 – Situações relevantes para diferenciar estratégias de pesquisa.....	77
QUADRO 11 – Indicadores de ações do setor de RH da empresa A.....	85
QUADRO 12 – Objetivos, indicadores e relação causa e efeito definidos pela empresa B.....	95
QUADRO 13 – Relação de indicadores macros e micros da Empresa A.....	98
QUADRO 14 – Relação de programas de benefícios desenvolvidos pela Empresa A.....	98
QUADRO 15 – Relação de objetivos e indicadores da Empresa B.....	101
QUADRO 16 – Relação de objetivos e indicadores da Empresa B.....	102
QUADRO 17 – Comparação de Indicadores – teoria x prática nas empresas pesquisadas.....	104

## LISTA DE SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
RH	Recursos Humanos
ARH	Administração de Recursos Humanos
CH	Capital Humano
SMD	Sistemas de Medição de Desempenho
GP	Gestão de Pessoas
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
ICP	<i>Intelligence Control Panel</i>
ASPE	Analista Sênior do Planejamento Estratégico
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
PAC	Plano de Ação Corretiva
PAP	Plano de Ação Preventiva
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SAE	Sistema de Administração estratégica
PPR	Programa de Participação nos Resultados

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	14
1.1 OBJETIVO DA PESQUISA .....	17
1.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	17
2. BALANCED SCORECARD .....	19
2.1 BSC COMO SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO .....	19
2.1.1 Origem do <i>Balanced Scorecard</i> .....	25
2.2. BSC COMO UM SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA .....	28
2.2.1 Definições e características do BSC .....	29
2.2.2 Mapa estratégico .....	31
2.2.3 Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	35
2.2.4 Desafios para implantação do BSC .....	41
2.3 RELACIONAMENTO ENTRE BALANCED SCORECARD E GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS .....	44
3. GESTÃO DO CAPITAL HUMANO .....	51
3.1 FORMAÇÃO DO CAPITAL HUMANO .....	51
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DO CAPITAL HUMANO .....	54
3.2.1 Mensuração do Capital Humano .....	58
3.2.2 Como definir <i>Scorecard</i> do Capital Humano .....	60
3.3 VINCULANDO <i>SCORECARD</i> DO CAPITAL HUMANO AO BSC .....	67
4 – PESQUISA DE CAMPO .....	72
4.1 ABORDAGEM DA PESQUISA .....	74
4.2 MÉTODOS DE PROCEDIMENTO DA PESQUISA .....	77
4.3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	79
4.3.1 Procedimento para coleta de dados.....	79
4.3.2 Unidades de análise .....	80
4.4 ESTUDO DE CASO .....	81
4.4.1 Empresa A .....	81
4.4.1.1 Análise do <i>Balanced Scorecard</i> .....	82
4.4.1.2 Análise da Mensuração do Capital Humano .....	84
4.4.2 Empresa B .....	86
4.4.2.1 Análise do <i>Balanced Scorecard</i> .....	87
4.4.2.2 Análise da Mensuração do Capital Humano .....	92
5. ANÁLISES E CONCLUSÕES.....	97
5.1 ANÁLISE DOS CASOS .....	97
5.1.1 Análise do Caso A .....	97
5.1.2 Análise do Caso B .....	99
5.1.3 Análise entre Casos.....	103
5.2 CONCLUSÕES DOS CASOS.....	104
REFERÊNCIAS .....	109
APENDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTASEMI-ESTRUTURADA COM O GESTOR DE PLANEJAMENTO OU RESPONSÁVEL PELA IMPLANTAÇÃO DO BSC.....	116
APÊNDICE A – PERGUNTAS EFETUADAS NA ENTREVISTA .....	117
APENDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTASEMI-ESTRUTURADA COM O GESTOR DE PESSOAS.....	118
APÊNDICE B – PERGUNTAS REALIZADAS NA ENTREVISTA .....	119

## 1 INTRODUÇÃO

A medição de desempenho passou por várias mudanças em sua prática, pois vários autores têm desenvolvido trabalhos com objetivo de revisar os conceitos e propor modelos de sistemas de medição de desempenho adequados a um contexto de evolução que engloba estratégia, objetivos, metas e indicadores de sucesso, tanto da organização como da força de trabalho.

Os sistemas de gestão e controle baseados em medidas de desempenho financeiras e de produtividade tornaram-se insuficientes para o contexto citado anteriormente, pois deixaram de comunicar com clareza se os esforços que organizações estão despendendo para se adaptar às novas condições de mercado estão produzindo resultados eficazes.

Neste sentido, um dos sistemas de medição de desempenho que obteve mais destaque entre os estudos realizados, é o *Balanced Scorecard* (BSC). Ele foi desenvolvido por Kaplan e Norton (1992) para ser um sistema de medição de desempenho que visava o equilíbrio entre medidas de curto e longo prazo, financeiras e não financeiras. A sua utilização foi logo reconhecida por vários executivos e sua divulgação tornou-se cada vez mais destacada, assim como as dificuldades enfrentadas e as críticas de sua efetividade (KAPLAN e NORTON, 1993; BASSO e PACE, 2003; SPECKBACKER, BISCHOF e PFEIFFER, 2003; MARTINS e MARQUITTI, 2006).

Anos mais tarde, após vários diagnósticos em empresas que o tinham implantado, Kaplan e Norton (1996) demonstram que esse mesmo sistema tinha ido além de seu propósito inicial. Eles notaram que o *Balanced Scorecard* podia, também, alinhar e comunicar a estratégia às demais unidades de negócio da organização.

Logo, o BSC passa a ser considerado como sistema de gestão estratégica, pois além de comunicar e alinhar, também era possível gerenciar a estratégia baseado em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Costa (2008) enfatiza que o BSC é um instrumento importante de ajuda aos gestores no ambiente competitivo moderno, permitindo que eles reflitam sobre a validade da estratégia traçada e a viabilidade da sua execução.

Para auxiliar na implantação e controle desse sistema, Kaplan e Norton (2001a) demonstram de maneira mais objetiva todos os aspectos que devem ser considerados para análise em cada perspectiva citada. Essa nova proposta dos autores foi apresentada como “mapa estratégico”, o qual demonstra o vínculo entre as estratégias e objetivos definidos e os indicadores de cada perspectiva do BSC a fim de facilitar as discussões sobre as estratégias organizacionais. Assim, o mapa estratégico tornou-se parte fundamental na implantação do BSC, pois ele tem como finalidade decodificar os complexos processos de escolha junto aos gestores e operacionalizar a vinculação do planejamento estratégico e operacional.

Kaplan e Norton (2004) descrevem que o alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis, entre os quais é considerado na perspectiva de aprendizado e crescimento. Segundo Sveiby (1998), os ativos intangíveis são considerados como Capital Intelectual, o qual é composto pelo Capital Humano e pelo Capital Estrutural. Já Edvinsson e Malone (1998) descrevem Capital Intelectual como: Capital Humano que é composto pelo conhecimento, *expertise*, poder de inovação e habilidade dos empregados, além dos valores, cultura e a filosofia da empresa; Capital Estrutural inclui equipamentos de informática, softwares, banco de dados patentes, marcas registradas e tudo o mais que apoia a produtividade dos empregados; e ainda considera Capital de Clientes envolvendo o relacionamento com clientes e tudo o mais que agregue valor para os clientes da organização.

No contexto desta dissertação, será abordado somente o Capital Humano com o intuito de verificar sua mensuração no uso do BSC, uma vez que Kaplan e Norton (1997) já demonstraram certa frustração com os indicadores relativos à definição de capacidades humanas, deixando assim uma lacuna entre as capacidades individuais e organizacionais.

Para uma clara compreensão do conceito de “Capital Humano” vale citar que a palavra “capital” foi incorporada aos “seres humanos” desde os anos 40, e reaparece mais fortemente nos anos 80 (PAIVA, 2001). O termo é empregado nas diferentes áreas do conhecimento científico e com diferentes entendimentos de seu conceito. Nesta dissertação, será considerado como um capital que depende da educação formal, virtudes pessoais, competências diversas, aprendizagem, atitudes e disposição sócio-motivacionais para gerar tal “capital”, ou seja, gerar força de trabalho ou capacidade de trabalho (PAIVA, 2011; BECKER, 1983; SANDRONI, 1994).

Assim, o capital humano também deve estar alinhado à estratégia organizacional a fim de proporcionar um alto grau de prontidão da força de trabalho, pois tem a possibilidade e capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para executar a estratégia. Beatty, Huselid e Schneier (2003) e Beatty, Becker e Huselid (2005) afirmam que a capacidade de desenvolvimento do capital humano junto com a cultura, mentalidade e as competências e os comportamentos, é, ao mesmo tempo, a prática mais importante e a que representa pior desempenho na execução da estratégia na maioria das empresas, pois existem estratégias organizacionais diferenciadas com estratégias de capital humano semelhantes. Apesar das referências não serem atuais, ainda assim são relevantes para o desenvolvimento dessa dissertação, pois não se tem outras pesquisas relevantes no mesmo contexto a ser considerada.

Esses autores defendem que o BSC deve ter seu desenvolvimento iniciado pela descrição clara da estratégia e dos objetivos operacionais da empresa bem como a elaboração do mapa estratégico para demonstrar as relações de causa e efeito no processo de criação de valor para a organização. Posteriormente, o desenvolvimento de estratégias e do *scorecard* do capital humano que envolve a mentalidade e cultura do pessoal, competências e comportamentos do pessoal e dos líderes e, por fim, o sucesso da força de trabalho, todos, direcionados pela estratégia definida no BSC. Finalmente, o processo se completa com o desenvolvimento de estratégias e *scorecards* para a função de recursos humanos (RH), pois esta área deve ser desenvolvida de forma estratégica para atender as necessidades de gestão.

Considerando a dificuldade e complexidade enfrentada pelas organizações que implantaram o BSC, surgiu o interesse em identificar como o mesmo pode ser utilizado para mensurar o capital humano nas organizações. Existem várias práticas de desenvolvimento, tanto do BSC quanto do capital humano, no entanto, quando analisado tais práticas em conjunto, se depara com a inexistência de referências de estudo que demonstrem claramente o uso do BSC para medir o capital humano. A fim de se certificar de tal lacuna na literatura, foi feita busca na literatura.

Diante do contexto apresentado até aqui, a presente dissertação tem como base fundamental para seu desenvolvimento a seguinte questão da pesquisa: Como o *Balanced Scorecard* pode ser utilizado para mensurar o capital humano de uma organização?



## 1.1 Objetivo da Pesquisa

Apresentado esta questão, o objetivo da pesquisa é de investigar como o *Balanced Scorecard* pode ser utilizado para mensurar o capital humano, efetuando uma análise comparativa entre a literatura e as empresas que o implantaram incorporando a gestão do capital humano.

Para o alcance de tal objetivo foi necessário desenvolver alguns objetivos específicos, que são:

- Analisar como está estruturado o BSC, identificando quais fatores foram considerados para sua definição;
- Analisar como é mensurado o capital humano nas empresas estudadas;
- Verificar como as empresas estudadas implantaram o BSC e incorporaram os indicadores de desempenho do capital humano;
- Verificar como o BSC pode auxiliar na mensuração do capital humano nas organizações estudadas;
- Possibilitar recomendações às organizações para o uso do BSC.

## 1.2 Estrutura da dissertação

O Capítulo 1 compõe-se dessa introdução sobre o tema abordado na pesquisa e seus objetivos.

O referencial teórico sobre o *Balanced Scorecard*, conceitos, definições, características, perspectivas, o mapa estratégico e suas dificuldades de implantação está definido no Capítulo 2.

Já o Capítulo 3 apresenta o referencial sobre o Capital Humano, sua evolução para a mensuração pelo uso de *scorecard* do capital humano, e, por fim, sua vinculação ao *Balanced Scorecard*.

A definição do método científico utilizado na elaboração desta dissertação, abordagem de pesquisa, técnicas de coleta e análises dos dados, e por fim, as pesquisas de

campo, com os estudos de casos definidos nesta pesquisa, estão elencadas no Capítulo 4 dessa dissertação.

O Capítulo 5 aborda a análise final dos casos e as considerações da pesquisa, assim como as limitações e as sugestões de futuras pesquisas.

A presente pesquisa teve início com a investigação bibliográfica a fim de se obter o conhecimento necessário de como o BSC pode auxiliar e contribuir efetivamente no desenvolvimento do capital humano nas organizações, quais indicadores de desempenho favorecem essa prática e como as empresas pesquisadas tem realizado essa vinculação. Assim, foram realizados dois estudos de casos para identificar como ocorre essa prática, e assim, definir a vinculação do BSC com a mensuração do capital humano.

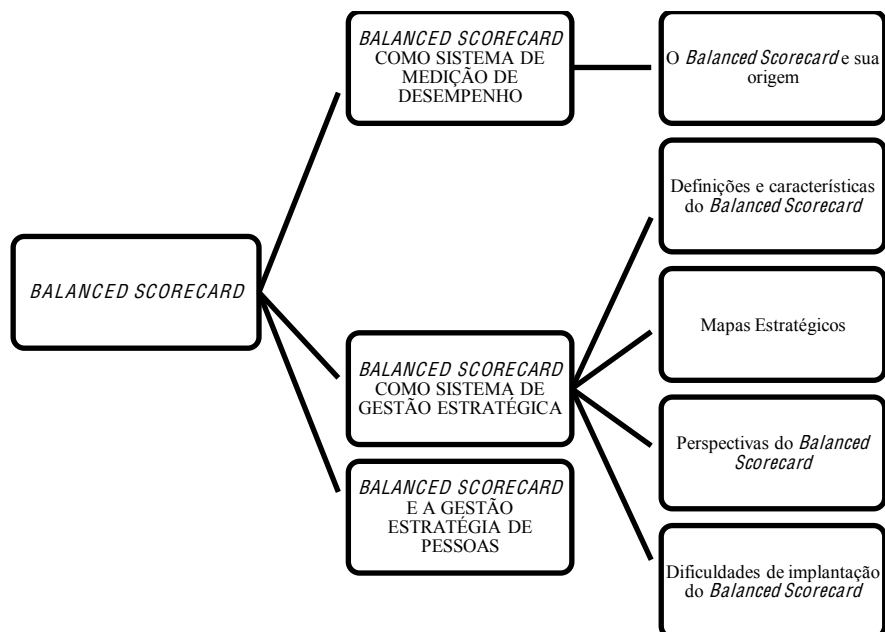
## 2. BALANCED SCORECARD

Este capítulo tem como objetivo identificar na literatura pesquisada o suporte necessário para fundamentar a pesquisa no entendimento acerca das definições, características, evoluções, perspectivas e desafios da implantação do *Balanced Scorecard* (BSC).

Inicialmente, apresenta-se o *Balanced Scorecard* como um sistema de medição de desempenho. Contudo, a evolução no seu uso o transformou em um sistema de gestão estratégica.

Para finalizar este capítulo, será abordado o BSC como possibilidade de vincular sua utilização à gestão estratégica de pessoas. A Figura 1 resume a estrutura deste capítulo.

Figura 1 – Estrutura do Capítulo 2



### 2.1 BSC como sistema de medição de desempenho

Com o grande desenvolvimento tecnológico, as organizações passaram a exigir novas competências que assegurassem um possível sucesso competitivo. De acordo com

Kaplan e Norton (1997), as organizações inseridas nesse contexto baseiam-se em novas premissas, tais como: processos interfuncionais, ligações com clientes e fornecedores, segmentação de clientes, escala global, inovação e conhecimento, lançando mão de vários programas de melhoria a fim de proporcionar mudanças que sejam capazes de garantir o sucesso futuro. Contudo, os mesmos autores enfatizam que, simplesmente adotar programas de melhoria isoladamente, não garante sucesso. Melhorias no desempenho exigem grandes mudanças, incluindo os sistemas de medição e gestão utilizados pelas empresas.

Estudos realizados revelam que as medidas meramente financeiras, utilizadas nos sistemas contábeis tradicionais, não são mais suficientes para direcionar as estratégias organizacionais (ECCLES, 1991; KAPLAN e NORTON, 1992, 1997, 2006; FISHER, 1992; MONTGOMERY, LEMAK e REED, 1997; SPECKBACKER, BISCHOF E PFEIFFER, 2003). Surge, assim, métodos mais eficazes para mensurar outros aspectos do desempenho, além dos financeiros.

Montgomery, Lemak e Reed (1997) citam que a maior implicação dos indicadores financeiros é que só demonstram resultados das atividades já realizadas, não proporcionando informações sobre o desempenho atual da empresa nas atividades que estão sendo desenvolvidas. Informações essas que, segundo esses mesmos autores, direcionam a empresa sobre as práticas de suas estratégias, se estão sendo executadas de acordo com o planejado, ou não.

Com a necessidade crescente de mensuração de estratégias, as organizações são forçadas a incorporar outras dimensões, além das financeiras, em seus sistemas de medição. Neste sentido, Speckbacker, Bischof e Pfeiffer (2003), em um estudo realizado com empresas alemãs, austríacas e suíças, analisaram que as primeiras empresas a incorporar essas dimensões não financeiras foram àquelas preocupadas em gerar valor adicionado ao cliente, tanto na geração de produtos quanto de serviços.

Attadia e Martins (2003) afirmam que a evolução dos sistemas de medição de desempenho (SMD) pode ser dividida em duas fases. A primeira caracterizou-se pela definição de medidas de desempenho financeiras e de produtividade. A segunda, pela necessidade e integração de medidas balanceadas, incluindo, além das anteriores, as não-financeiras. Necessidade que surge com a forte renovação operacional interna e externa das empresas.

De acordo com Neely (1998), um amplo sistema de medição de desempenho permite que decisões e ações empresariais sejam tomadas com base em informações consistentes, possibilitando coleta, exame, classificação, análise, interpretação e disseminação dos dados de uma organização.

Assim, a melhor definição para SMD é informar decisões que podem ser tomadas e ações que podem ser aperfeiçoadas, baseada na quantificação da eficiência e eficácia de ações passadas, considerando as métricas utilizadas (NEELY, 1998).

Neste contexto, com objetivo de disseminar as informações necessárias para compreensão de um SMD, Corrêa e Corrêa (2006) demonstram a preocupação em diferenciar as terminologias que compõe o sistema em sua totalidade, elucidando a compreensão de como o sistema é composto, conforme ilustra a Figura 2. Vale ressaltar que essa visão é compartilhada por Sinclair e Zairi (1995).

Figura 2 - Diferenciação entre Sistema, Medidas e Medição de Desempenho.



Fonte: Adaptada de Corrêa e Corrêa (2006).

Kaplan e Norton (2006) definem que as medidas de desempenho viabilizam o alinhamento da estratégia. Já Neely (1998) deixa claro que é por meio delas que são encorajados os comportamentos adequados ao alcance dos objetivos estratégicos, bem como é possível motivar os funcionários contribuírem para a melhoria do desempenho da organização.

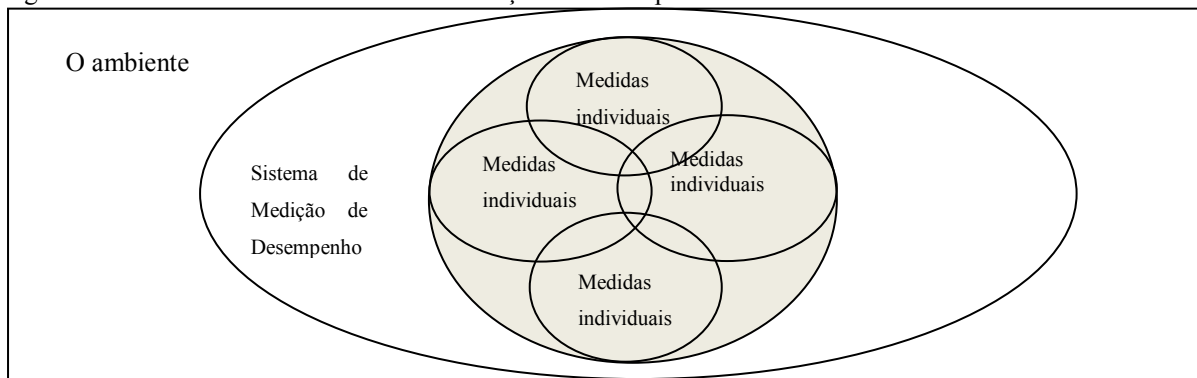
A estrutura planejada para medição de desempenho é baseada na definição das medidas (indicadores) de desempenho que atendam a necessidade da organização, relevantes e coerentes, altamente relacionados aos seus pontos críticos de sucesso, com no mínimo um razoável índice de precisão. Para Neely, Gregory e Platts (1995), indicadores de desempenho

devem formar um conjunto estruturado em dimensões. Para White (1996), uma estrutura padronizada de medidas de desempenho garante que não haja excessos e nem falta de medidas.

Segundo Bititci, Suwignjo e Carrie (2001), sistemas de medição de desempenho focados em resultados financeiros não são totalmente capazes de desdobrar objetivos de negócios em objetivos de manufatura. Conclui-se que, para medir e controlar o desempenho, é fundamental definir os objetivos de competição em uma estrutura de medidas que possam ser quantificadas e controladas.

Para Kennerly, Neely e Adams (2003), o SMD é o interrelacionamento de três elementos: medidas individuais que quantificam o impacto de ações específicas, um conjunto de medidas combinadas para avaliar o desempenho da organização como um todo e uma infraestrutura de suporte que permite a obtenção de dados, coleta, classificação, análise, interpretação e disseminação para o uso gerencial. Ainda neste sentido, Martins e Costa Neto (1998) afirmam que a medição de desempenho não deve ser feita somente para planejar, induzir e controlar, mas também para diagnosticar.

Figura 3 – Visão sistêmica do Sistema de Medição de Desempenho.



Fonte: Adaptação de Neely, Gregory, Platts, (1995).

Neely (1998) preconiza que é necessário ter uma visão sistêmica do SMD, de forma que o mesmo seja consistente quanto contexto organizacional, além do mesmo ser utilizado de forma eficiente e eficaz. Proporcionar criação de valor na organização de forma que se mantenha a excelência na gestão do desempenho, unindo medidas individuais na formação de um único sistema, conforme mostra a Figura 3.

De forma sistêmica, a medição de desempenho pode ser observada, primeiramente como medidas individuais. Também podem formar um conjunto delas, as quais devem estar relacionadas entre si e ligadas à estratégia e objetivos organizacionais, possibilitando maior suporte a decisões e ações tomadas nos vários níveis hierárquicos. Por fim, esse conjunto pode formar um sistema de medição de desempenho que deve interagir com o ambiente organizacional interno e externo (NEELY, GREGORY, PLATTS, 1995).

Contudo, Miranda e Silva (2002) abordam que um SMD deve compreender um conjunto de indicadores e relatórios que são usados para avaliar como está o desempenho, e acrescentam que toda empresa possui um SMD, estruturado ou não, simples ou complexo. Sinclair e Zairi (1995) compartilham da ideia de que, além disso, um SMD proporciona a integração e melhoria organizacional de atividades gerenciais e funcionais, balanceando diversas medidas como custo, qualidade e tempo, tanto para a organização, como para processos e pessoas.

Essa ideia de melhoria do desempenho pode estar atrelada aos ciclos de mudança na organização que são causados pela alternância de momentos de ruptura (melhoria) e de controle no desempenho. De acordo com Juran (1995), citado por Attadia (2004), ruptura significa mudar os padrões de desempenho para níveis melhores, e controle pode ser conceituado como aderência ao padrão, levando à manutenção do *status quo*. Com significados opostos, essas duas ações complementares entre si e partes do mesmo ciclo, são vitais para a sobrevivência de qualquer empresa na medida em que possibilitam à organização implantar mudanças e perpetuá-las ao longo do tempo.

Neely, Gregory, Platts (1995) e Martins (1998), diante de vários estudos realizados, sintetizam as características mais recomendadas dos sistemas atuais de medição de desempenho:

- Ser congruente com a estratégia competitiva;
- Ter medidas financeiras e não-financeiras;
- Direcionar e suportar a melhoria contínua;
- Identificar tendências e progressos;
- Facilitar o entendimento das relações de causa e efeito;
- Ser facilmente inteligível para os funcionários;
- Abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente;

- Fornecer informações em tempo real para toda a organização;
- Ser dinâmico e influenciar a atitude dos funcionários; e
- Avaliar o grupo e não somente o indivíduo.

Considerando as características apresentadas e diversas outras variáveis que podem influenciar na definição de um SMD, Neely (1998) afirma que o nível de desempenho das organizações deve ser medido pela mensuração da sua eficiência e eficácia em atingir seus objetivos estratégicos.

O Quadro 1 apresenta os principais modelos e suas características, selecionados e citados por Martins *et al.*(2001).

Quadro 1 – Modelos de Sistemas de medição de desempenho e suas características.

Modelos de Medição de Desempenho	Principais Características
<i>Performance Measurement Matrix</i> (Keegan <i>et al.</i> , 1989)	- medidas de desempenho internas e externas, financeiras não-financeiras - medidas de desempenho ligadas à estratégia
SMART – <i>Performance Pyramid</i> (Cross e Linch, 1990)	- medidas de desempenho de eficiência interna e eficácia externa - medidas de desempenho desdobradas da estratégia da empresa
<i>Balanced Scorecard</i> (Kaplan e Norton, 1992, 1996)	- medidas de desempenho agrupadas em quatro perspectivas - relação de causa e efeito entre as perspectivas reflete a estratégia
<i>Integrated Performance Measurement System</i> (Bititci <i>et al.</i> , 1997)	- desdobramento estratégico para negócio, unidade de negócio, processos e atividades gera medidas considerando requisitos dos <i>stakeholders</i> <sup>1</sup> , monitoramento externo, objetivos e medidas de desempenho
<i>Performance Prism</i> (Neely and Adams, 2000; Neely e Kennerley, 2000)	- medição de desempenho da satisfação dos <i>stakeholders</i> - comunicação da estratégia - abordagem pela gestão de processos de negócio

Fonte: Martins *et al.* (2001).

Todos os SMD são baseados em medidas de desempenho, as quais possuem um papel importante para identificar quanto às organizações estão sendo eficientes e eficazes em atingir os seus objetivos. De acordo com Miranda e Silva (2002), essas medidas focalizam aspectos como ambiente organizacional, crescimento financeiro, clientes, fornecedores, qualidade, produtos, recursos humanos e outros, que, posteriormente, serão quantificados com

---

<sup>1</sup> *Stakeholders* são os colaboradores, funcionários, clientes, consumidores, planejadores, acionistas, fornecedores, governo e demais instituições que direta ou indiretamente interferem ou possuem interesse nas atividades gerenciais e de resultado de uma organização



o objetivo de medir a eficiência e eficácia da organização. Apesar de o Quadro 1 ter sido elaborado em 2001, não surgiram outros sistemas relevantes na literatura pesquisada. Além disso, o foco desta dissertação é o BSC.

Na prática, em uma pesquisa desenvolvida por Sellitto e Welter (2005), chegou-se a um SMD por meio de um plano de ações estratégicas em manufatura, compreensível e flexível em relação aos fatores de competição e aos objetivos da manufatura. Isso devido à variação de ambiente, objetivos, procedimentos e a relevância consciente da estratégia. Ou seja, tornou-se necessário determinar modificações no SMD escolhido pela gestão estratégica, devido às necessidades momentâneas e rápidas para acompanhar as mudanças competitivas do ambiente.

Neste estudo, será aprofundado o modelo, hoje mais difundido entre as organizações, o *Balanced Scorecard*, inicialmente tratado como um simples sistema de medir o desempenho das organizações até ser considerado um sistema de gestão de negócio (KAPLAN e NORTON, 1992, 1996, 2004; NIVEN, 2005).

### 2.1.1 Origem do *Balanced Scorecard*

David A. Norton, executivo do Instituto de Pesquisa da Nolan Norton, unidade de pesquisa da KPMG, sob consultoria acadêmica de Robert S. Kaplan, em 1990, desenvolveu um projeto que tinha o objetivo de elaborar um novo modelo de medição de desempenho (NEELY, GREGORY e PLATTS, 1995). Kaplan e Norton (1992) direcionaram seus estudos a fim de chegar a um *scorecard* multidimensional, chamado de *Balanced Scorecard*, o qual indicava equilíbrio entre as medidas de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e as não-financeiras, e entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

Assim, o BSC é definido como:

Um conjunto de medidas que fornece aos gerentes de alto escalão uma rápida e mais abrangente visão do negócio. Ele inclui medidas financeiras que dizem os resultados das ações já tomadas e as complementa com as medidas operacionais sobre a satisfação do cliente, processos internos e a inovação da organização e atividades de melhoria – medidas operacionais que são os direcionadores do desempenho financeiro futuro (KAPLAN e NORTON, 1992, p 71).

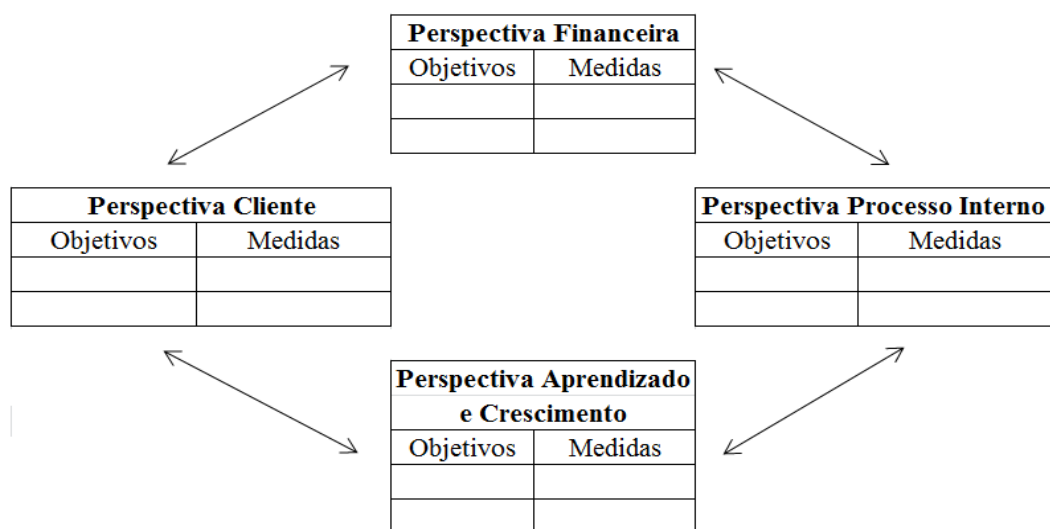
Os mesmos autores, com o objetivo de definir medidas de desempenho equilibradas, demonstram que o BSC proporciona os seguintes benefícios para a empresa (KAPLAN e NORTON, 1992):

- Fornece informações sobre o desempenho da empresa sob perspectivas diferentes, fortificando o direcionamento dos esforços da organização para proporcionar mudanças;
- Verifica se há relação dos resultados obtidos nas diferentes unidades de negócio, evitando assim a subotimização;
- Definição de um pequeno número de medidas de desempenho, mantendo maior foco;
- Comunicação das prioridades entre gerentes, funcionários, investidores e até para os clientes.

Esse equilíbrio definido por Kaplan e Norton (1992) leva à formação de um conjunto de medidas de desempenho organizadas em quatro perspectivas: financeira, cliente, processo interno e aprendizagem/crescimento - conforme ilustra a Figura 4.

Inicialmente, o BSC foi proposto como um sistema de gestão de desempenho que buscava um equilíbrio entre medidas financeiras e não-financeiras, mas ainda sem demonstrar como esse sistema poderia garantir, em longo prazo, o sucesso da empresa.

Figura 4 – O *Balanced Scorecard* liga medidas de desempenho.



Fonte: Kaplan e Norton (1992 p. 72).

O fato é que esse sistema logo levou outros executivos a fazerem experiências, vinculando essas medidas com a estratégia das empresas. De acordo com Kaplan e Norton (1993), Olve *et al.* (2004) e Costa (2008), foram esses executivos<sup>2</sup> que perceberam que o BSC podia ser utilizado para comunicar e alinhar a estratégia da empresa.

A evolução desse sistema foi constante e as experiências mostraram que os gestores podiam utilizá-lo não só para comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la. Assim, Kaplan e Norton (1996) observaram que esse sistema havia se transformado em sistema de comunicação e alinhamento estratégico, pois um conjunto de medidas associadas às quatro perspectivas definidas no BSC comunicava e ajudava a implantar estratégias consistentes.

De acordo com Olve *et al.* (2004), o BSC constitui o principal instrumento para comunicar a estratégia da organização. Para outros, é simplesmente um novo formato para medir o desempenho. Ainda assim, a ideia fundamental do BSC se centra na definição das relações causa e efeito que devem refletir as hipóteses que dão forma à estratégia da organização, mesmo tendo estudos que demonstram as dificuldades em garantir essa relação. Attadia, Canevarolo e Martins (2003) demonstram que uma das dificuldades estruturais, identificadas após análise dos estudos sobre a implantação do BSC, é a de integrar as perspectivas por meio da determinação das relações de causa e efeito, destacando que existem outros fatores que interferem no sucesso ou não do BSC.

O BSC possui medidas de desempenho derivadas da estratégia. Segundo Niven (2005), essas medidas comunicam aos *stakeholders* os resultados necessários para a organização atingir a missão e os objetivos estratégicos.

Em suma, o que era, inicialmente, uma preocupação deu origem a um sistema de medição de desempenho que se transformou, primeiro em um sistema de comunicação e alinhamento estratégico, depois num sistema de gestão da estratégia, culminando numa nova forma de organização focada na estratégia.

---

<sup>2</sup>Executivos da Rockwater e da FMC Corporation

## 2.2. BSC como um sistema de gestão estratégica

Gestores necessitam definir fatores-chave estratégicos que devem guiar a empresa, pois é impossível atingir todos os objetivos ao mesmo tempo (SPECKBACKER, BISCHOF e PFEIFFER, 2003).

Nesse sentido, a preocupação com as estratégias organizacionais não é algo recente. Skinner (1969), citado por Costa (2008), demonstrava sua insatisfação com a falta de ligação entre a estratégia e o chão de fábrica. Isso porque, os gestores não compreendiam que cada estratégia exige um plano operacional específico, que cada demanda exige um conjunto de atributos diferentes, com pesos diferentes e, portanto, requer um processo de produção e uma qualificação de pessoal diferente.

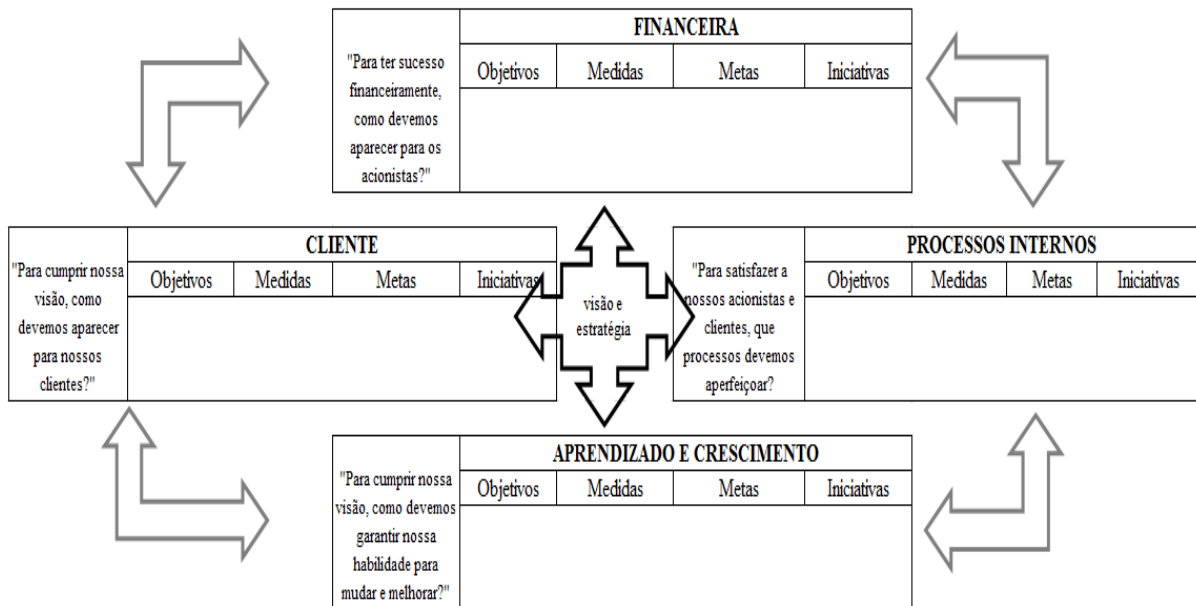
Na busca de solução para esse problema de foco estratégico, de alinhamento entre estratégia e operação e, observando que as tradicionais medidas contábeis e financeiras não mais ajudavam, ao contrário, elas dificultavam a empresa a criar valor econômico para o futuro, Kaplan e Norton (1996) registram que o BSC passava a ser explorado como um sistema de gestão do desempenho.

Com essa nova definição, esses autores demonstraram que, no BSC, as medidas são balanceadas entre medidas de resultado dos esforços passados e medidas que direcionam o desempenho futuro.

Ainda Kaplan e Norton (1996, p. 48) estabelecem que as medidas financeiras passem a ser o ponto de partida para o desdobramento das outras medidas de desempenho e de chegada para avaliar o desempenho futuro. Contudo, “medidas e objetivos financeiros devem representar um papel duplo: eles definem o desempenho financeiro esperado a partir da estratégia e servem como as metas finais para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas.”

No entanto, os mesmos autores (1997) definem que os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob as quatro perspectivas e que as mesmas formam uma estrutura mais focada na estratégia, adicionando metas e iniciativas a serem seguidas para se atingir a visão, conforme ilustra a Figura 5.

Figura 5 – Tradução da visão e estratégia nas quatro perspectivas do BSC.



Fonte: Kaplan e Norton (1996).

Inicialmente os autores consideravam medidas focadas no desempenho (Figura 4), com a prática voltada para a comunicação da estratégia, tornou-se necessário demonstrar como fazer isso de forma mais clara e objetiva, inserindo então as metas pretendidas e as iniciativas que devem ser praticadas para se atingir a visão e a estratégia da empresa, assim como mostra a Figura 5.

O processo de definição de medidas inicia-se com o “trabalho em equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócio em objetivos estratégicos específicos”, ou seja, identificar um pequeno número de vetores críticos que determinam os objetivos estratégicos (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 12).

Logo, com base em pesquisas empíricas, Kaplan e Norton (2001a) afirmam que o BSC passa a ser visto como um método de apoio para comunicar a visão e a estratégia organizacional, em que o foco está centralizado na implantação da estratégia, evolução esta baseada na prática da implantação do BSC nas empresas.

### 2.2.1 Definições e características do BSC

Kaplan e Norton (1997) definem que o BSC pode ser considerado um sistema de gestão estratégica, pois ele pode:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia a toda empresa;
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

Ou seja, o processo de gestão estratégica que envolve a formulação, comunicação, planejamento e avaliação, o qual deve nortear a empresa para que possa entender sua estratégia, traduzi-la em objetivos específicos e estabelecer medidas adequadas para o cumprimento das mesmas.

O BSC se transforma em um sistema de gestão estratégica aplicável em todas as organizações. Esse sistema proporciona uma visão holística da organização, segundo Kaplan e Norton (2004), pois almeja objetivos nas quatro perspectivas (Figura 5) integrando a descrição da estratégia demonstrada com a utilização de um mapa estratégico (modelo apresentado no item 2.2.3). Isto permite que o gestor reflita sobre a validade da estratégia traçada e a viabilidade da sua execução.

Considerando a construção de um mapa estratégico, Kaplan e Norton (2001a) abordam que é necessário definir uma arquitetura lógica e abrangente, em que a questão central está descrita em um conjunto de relações de causa e efeito entre objetivos e ações estratégicas, tornando as hipóteses da estratégia mais explícitas e conectando os resultados desejados com seus direcionadores.

Norreklit (2000) aponta críticas a essa abordagem considerando que em vez de se pensar, principalmente, na relação causa e efeito entre indicadores, deve-se considerar também a relação entre as medidas como lógicas e coerentes, a fim de se identificar se os fenômenos relevantes são sinérgicos e complementares entre si. Essa mesma autora também ressalta que a implantação excessiva do BSC pode levar a configuração de um sistema de controle de desempenho altamente mecanizado, dificultando a adaptação da empresa ao ambiente.

Na tentativa de discutir mais sobre esse tema e sua evolução, Attadia, Canevarolo e Martins (2003) desenvolvem um estudo empírico citando críticas, sucessos e insucessos sobre o BSC, considerando alguns autores - Norreklit (2000); Letza (1996) e Fabian (2000), concluindo o estudo em críticas conceituais, estruturais e gerenciais e, também, demonstrando os aspectos importantes que auxiliam na implantação do BSC.

Assim, pode-se observar que a implantação do BSC possui seus direcionadores bem como especificações a serem analisadas no contexto da organização para garantir a execução da estratégia e, finalmente, se configurar como um sistema de gestão estratégica.

Com o objetivo de fornecer um modelo que mostrasse como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor, Kaplan e Norton (2004) desenvolveram o mapa estratégico como forma de alinhar e comunicar a estratégia a todos os níveis organizacionais de forma clara e objetiva. Esse assunto será tratado no próximo item.

### 2.2.2 Mapa estratégico

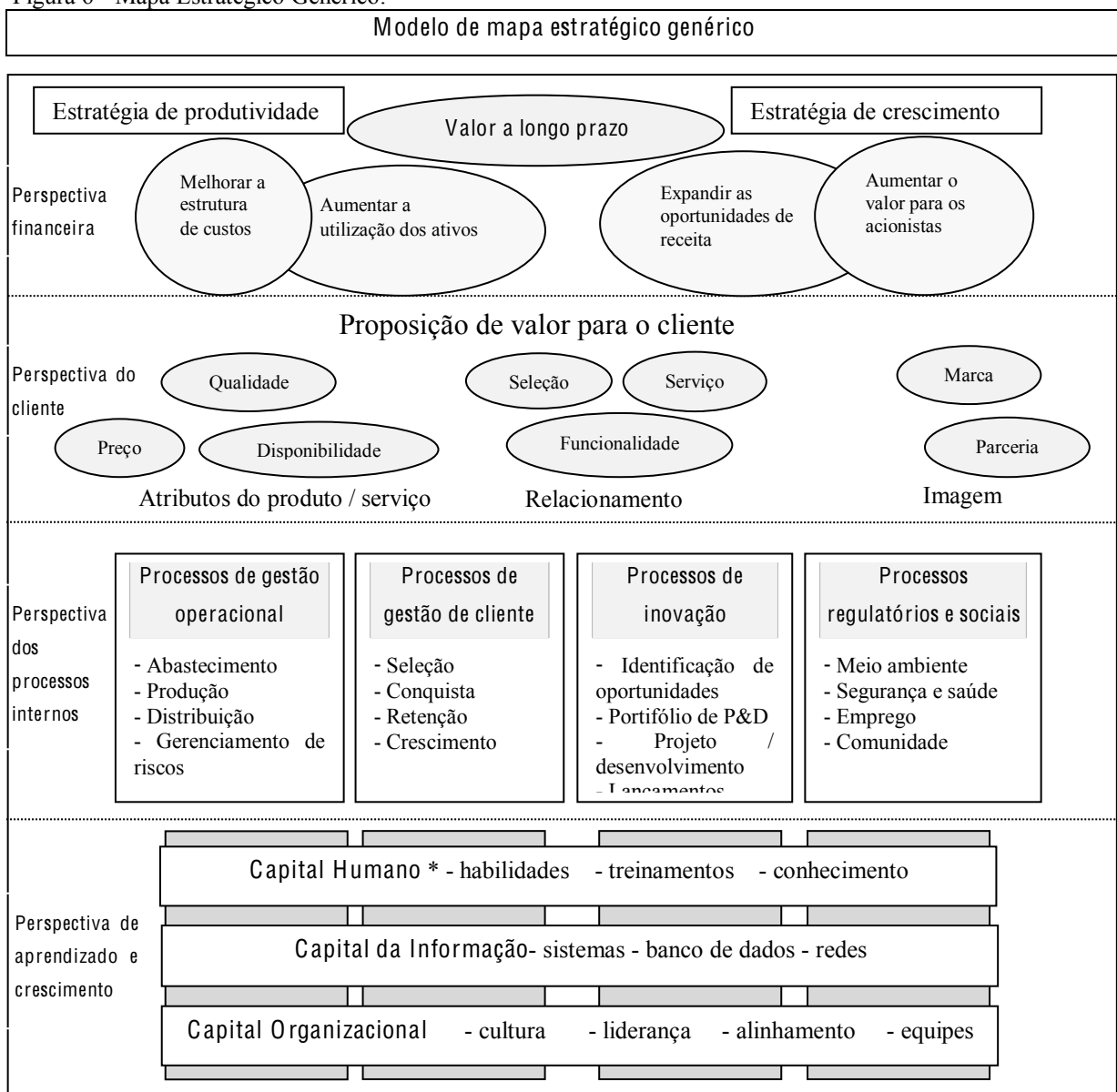
O mapa estratégico fornece uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, que facilita a definição de objetivos e o gerenciamento de indicadores (KAPLAN; NORTON, 2004). Assim o modelo genérico, mas não único, apresentado na Figura 6, demonstra que o mesmo se baseia em alguns princípios:

- A estratégia equilibra forças contraditórias;
- A estratégia baseia-se na proposição de valor diferenciada para clientes;
- Cria-se valor por meio de processos internos;
- A estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos;
- O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis.

Olve *et al.* (2004) definem que o mapa estratégico é uma simples e poderosa ferramenta para envolver empregados e diferentes níveis da organização em uma discussão sobre os objetivos e metas da organização. Assim, o modelo apresentado é proposto com o objetivo de demonstrar como pode ser realizada a implantação do BSC mantendo uma ligação entre a estratégia definida e a operacionalização do trabalho, considerando as quatro perspectivas e suas respectivas medidas.

A estratégia deve ser formalizada por meio de um conjunto de decisões que orientam a definição das ações a serem tomadas pela organização. Tais ações devem estar alinhadas a visão, missão e valores da empresa, envolvendo todas as decisões necessárias, as quais devem estar fundamentadas nos indicadores e objetivos da organização, conforme definido por Kaplan e Norton (2006). Um conjunto de indicadores que deve ser definido de acordo com a missão da empresa, sua estratégia, tecnologia e cultura, a fim de traduzir os resultados desejados.

Figura 6 - Mapa Estratégico Genérico.



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 11).

\* aspecto a ser considerado para definir como o BSC mensura o capital humano



O alinhamento da organização com a estratégia ultrapassa barreiras para sua implantação, tornando-se necessária adequação e transformação de estruturas formais por inovações estratégicas que devem ser disseminadas em todas as unidades de negócio. A definição clara de habilidades, treinamentos e conhecimentos necessários e correlacionados com a execução dos objetivos estratégicos das unidades poderá permitir a mensuração da capacidade da força de trabalho em relação à execução da estratégia global, e mais, ainda permitem a organização avaliar seu capital de informação e organizacional, que contribuem para o alinhamento dos ativos intangíveis com a estratégia.

De acordo com Kaplan e Norton (2001b), existe um conjunto de princípios incorporados no BSC que fazem com que empresas atinjam a inovação planejada com alinhamento e foco na estratégia, são eles:

- Tradução da estratégia em termos operacionais;
- Alinhar a Organização à Estratégia;
- Fazer da estratégia parte do dia a dia dos funcionários;
- Fazer da estratégia um processo contínuo;
- Mobilizar mudanças através dos líderes executivos.

Como o foco dessa dissertação é o capital humano, vale salientar que é salutar a definição clara de todos os ativos intangíveis, mas a percepção de que o desenvolvimento de habilidades em determinada ocupação, a definição de cargos estratégicos, a geração de capacidades na execução do trabalho e outros fatores que definem o capital humano, são de fundamental importância para o entendimento e alinhamento com a execução da estratégia, ou seja, as pessoas precisam estar e serem preparadas para gerar capacidade de trabalho.

De acordo com Niven (2005), um *scorecard* bem construído descreve exatamente a sua estratégia e faz com que a imprecisão se transforme em ato seguro, tendo medidas de desempenho claras e objetivas definidas.

O mapa estratégico, mostrado na Figura 6, fornece uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores, representando o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia (KAPLAN e NORTON, 2004).

Costa (2008), a partir dos seus estudos realizados, definiu que o mapa é o meio pelo qual se vincula o planejamento estratégico e o planejamento operacional, sendo

composto pelos objetivos estratégicos, medidas, metas e ações, dispostos nas quatro perspectivas de gestão.

Os indicadores estratégicos podem ser vistos não como medidas de desempenho independentemente, mas como uma série de relações causais entre os objetivos, nas quatro perspectivas do BSC. Costa (2008, p. 15) considera, como exemplo, o caso da ligação entre treinamento de pessoal e aumento de margens do produto:

Se aumentarmos o treinamento dos funcionários sobre os produtos, então eles estarão mais bem informados sobre os produtos que vendem; Se os funcionários estiverem mais bem informados sobre os produtos que vendem, então a eficácia nas vendas melhorará; Se a eficácia nas vendas melhorar, então a média das margens dos produtos que vendem aumentará.

Se houver erros nas hipóteses sobre o relacionamento causa e efeito entre as variáveis, pode ocasionar em um conjunto de indicadores não apropriados para orientar a execução da estratégia estabelecida. Neste caso, desempenhos serão subotimizados e investimentos desperdiçados, pois não conduzirão aos resultados futuros esperados (COSTA, 2008).

Segundo Rezende (2003), o BSC auxilia no desenvolvimento da trajetória estratégica na medida em que facilita a harmonização de forças ambientais a partir de:

- Uma moldura conceitual que oferece um raciocínio equilibrado entre as quatro perspectivas básicas de sucesso;
- Um panorama de análise de causalidade voltado para identificar fontes e processos de criação de valor;
- Um enfoque de mensuração que utiliza medidas de resultado e produtividade – *lagging indicators* – associadas a medidas de tendência e direcionamento – *leading indicators*.

O mapa estratégico pode conduzir e demonstrar o que deve ser realizado para se atingir a estratégia global, evidenciando em suas perspectivas aquilo que deve ser executado, possibilitando um entendimento amplo sobre o negócio e proporcionando para cada unidade o alinhamento estratégico fundamental para a geração de valor. Entretanto, aqui não serão detalhados os constructos de uma abordagem ampla, uma vez que se trata de um modelo genérico do mapa estratégico.

### 2.2.3 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Cada uma das perspectivas (financeira, cliente, processos internos e de aprendizagem e crescimento) é interligada por uma cadeia de relações de causa e efeito, ou seja, a estratégia é o centro da gestão e a partir da sua definição cada perspectiva passa a definir seu objetivo a fim de atingir a estratégia (NORTON e KAPLAN, 2006).

Assim, para que se tenha uma mensuração do desempenho da organização é necessário identificar quais serão as métricas a serem analisadas e incorporadas em cada perspectiva, mantendo as áreas de interesses vitais para a garantia do sucesso da empresa.

Niven (2005) propõe que sejam definidas medidas de desempenho de resultado e de tendência, ou seja, uma indica resultados e a outra orienta as medições de seus resultados. O mesmo autor faz uma comparação entre essas medidas, ilustrada no Quadro 2, e enfatiza que o BSC deve conter uma mistura de medidas de resultado e de tendência.

Ainda segundo esse mesmo autor, os indicadores de resultados possuem diretrizes de desempenho que informam como atingir as metas definidas, assim como os indicadores de tendência podem sinalizar as principais melhorias em toda a organização, identificando as atividades e processos específicos essenciais para levar os indicadores de resultado ao sucesso.

Quadro2 – Comparação de Medidas de desempenho de Resultado e de Tendência.

	RESULTADO	TENDÊNCIA
Definição	Medidas que enfocam os resultados ao fim de um período, normalmente caracterizado pelo desempenho histórico	Medidas que “orientam” ou levam às medidas de resultado do desempenho, normalmente medindo processos e atividades intermediárias
Exemplos	- Fatia de mercado - Vendas - Satisfação de funcionários	- Horas passadas com clientes - Propostas por escrito - Absenteísmo
Vantagens	Normalmente são fáceis de identificar e captar	Preditivas por natureza permitem que a organização faça ajustes com base nos resultados
Questões	Históricas por natureza e não refletem as atividades atuais, faltam poder de previsão	Podem ser difíceis de identificar e captar, geralmente são medidas novas que não figuram no histórico da organização

Fonte: Niven (2005, p.142).

Kaplan e Norton (1997), após definirem como medir a estratégia, incentivam que as unidades de negócio vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa, pois servem de foco para os objetivos e medidas das perspectivas do BSC.

As medidas devem contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros e relacionando-os à sequência de ações que devem ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, para que assim seja produzido o desempenho desejado.

Considerando a perspectiva financeira, as medidas indicam a obtenção de êxito com as estratégias definidas, implantadas e executadas. Desta forma, o êxito das organizações pode ser medido pela lucratividade, crescimento do negócio e pelo incremento do valor para os acionistas.

Kaplan e Norton (1997) aconselham executivos e diretores que, ao definirem essas estratégias, considerem o momento da empresa em relação à participação de mercado. Portanto, os autores definem três fases, sendo: crescimento, sustentação e colheita. Isso quer dizer que os objetivos financeiros serão diferentes em cada fase citada, fazendo com cada unidade de negócio direcione as suas estratégias considerando a fase de mercado que a empresa se encontra.

Para a maioria das empresas, temas financeiros relacionados ao aumento de receita, à melhoria de custos e produtividade, à maior utilização dos ativos e à redução dos riscos oferecerão os elos necessários entre as quatro perspectivas do *scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1997).

Niven (2005) esclarece essa proposição de medidas ao definir uma lista de medidas financeiras mais utilizadas pelas empresas que implantam o BSC, e enfatiza que essas medidas definidas na perspectiva financeira refletem as metas de seu plano estratégico.

Torna-se necessário enfatizar que os indicadores devem ser utilizados pelos gestores conforme as necessidades estratégicas das organizações. Comumente os gestores escolhem uma ou mais medidas de desempenho e desenvolvem ações nas demais perspectivas, a fim de alcançar os objetivos e metas definidas no planejamento estratégico.

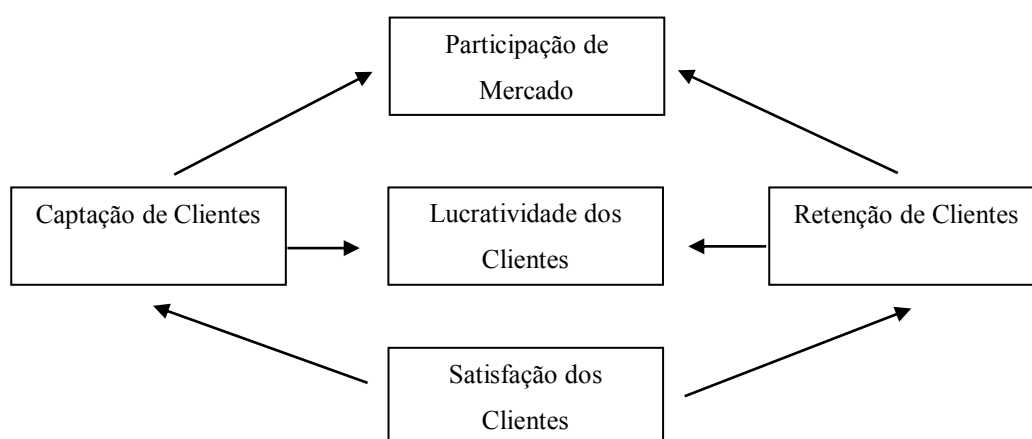
Na perspectiva de cliente, Niven (2005) cita que a mistura dos indicadores de resultados e de tendência se torna mais importante nesta do que em qualquer outra perspectiva

do BSC, pois tem o objetivo de analisar aquilo que está sendo feito em relação a expectativa do cliente que deve ser atingida.

De acordo com Treacy e Wiersema (1995), citado por Gubman (2004), a proposta de valor ao cliente influencia diretamente na definição das medidas de desempenho dessa perspectiva, considerando a excelência operacional, liderança em produtos e a proximidade com a clientela como fatores fundamentais a serem definidos. Essa proposta de valores considerada pelos autores não são únicas, de acordo com Niven (2005) a escolha de desses fatores reforçarão as iniciativas de desenvolver medidas. Cabe aos gestores das unidades de negócio definir aquelas que mais se enquadram em relação à estratégia da empresa.

Kaplan e Norton (1997) citam que as medidas essenciais podem ser agrupadas em uma cadeia formal de relações de causa e efeito na perspectiva de clientes, conforme ilustra a Figura 7. Além dessas medidas, Niven (2005) cita outras que também podem ser consideradas pelas equipes que implantam o BSC, tais como reclamações do consumidor, taxa de rendimento, reconhecimento de marca, preço direto, volume de vendas, quantidade de gastos com a clientela, e outras mais. Essas medidas tornam-se essenciais para desenvolver novos propósitos de metas constantes, conforme o desenvolvimento e crescimento das organizações.

Figura 7 – A perspectiva do cliente – medidas essenciais.



Fonte: adaptação Kaplan e Norton (1997, p. 72).

Em consequência dessa perspectiva, a próxima a ser abordada é a perspectiva de processos internos, pois Kaplan e Norton (1997) definem que cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados

financeiros, podendo ser adaptado ao construir esta perspectiva no BSC. Esse conjunto inclui o processo de inovação identificando mercados e idealizando ofertas, processo de operações gerando e entregando produtos/serviços e processo de serviços pós-vendas para buscar informações junto aos clientes quanto à satisfação de suas necessidades.

Com o propósito de atender os objetivos definidos na perspectiva de processos, Niven (2005) propõe a definição de medidas de desempenho que possam acompanhar os principais processos internos e as atividades que sustentam a proposta de valor ao cliente, obviamente não esquecendo os outros processos de apoio.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, as experiências adquiridas por Kaplan e Norton (1997) revelaram três categorias principais para essa perspectiva: 1 – Capacidades dos funcionários; 2 – Capacidade dos sistemas de informação; 3 – Motivação, *empowerment*<sup>3</sup> e alinhamento.

Assim, ainda de acordo com os autores, as medidas essenciais de resultados passam a ser a retenção dos funcionários, a produtividade e a satisfação dos mesmos, tendo como vetor desses indicadores a competência adquirida, a infraestrutura e o clima para a ação desses funcionários.

As medidas adotadas revelam o quanto o desempenho individual pode afetar o resto da organização, e se cada um está atingindo ou não os resultados esperados, para isso, é fundamental que as medidas ou indicadores definidos nesta perspectiva estejam direcionados aos objetivos e metas das estratégias definidas, a fim de implantar com eficiência e eficácia os propósitos do BSC.

Indicadores como satisfação, retenção, produtividade e reciclagem, também são abordados por Attadia (2004) como aspectos principais dessa perspectiva. Na maioria das vezes, as estratégias são elaboradas de tal forma que deixam de considerar qual a competência de execução da tarefa existente na organização, fator esse que implica diretamente no sucesso da execução da estratégia.

---

<sup>3</sup>Significa a delegação de autoridade, autonomia direcionada a pessoas no contexto de tomada de decisões nas organizações.

Considerando que nessa perspectiva as fontes principais são as pessoas, os sistemas de informação e a estrutura de procedimentos organizacionais, Costa (2008) emprega que, para as empresas diminuírem a defasagem existente entre a definição das estratégias e a mensuração dos resultados, é fundamental que deixe de existir um tratamento genérico e superficial entre essas fontes. Assim, a relação entre capital humano, capital da informação e capital organizacional deve formar uma política própria que demonstre a combinação desses capitais intangíveis, não que a política por si produza resultados, mas sim o efeito dessa interação que possibilita um desempenho excepcional, tanto do capital humano quanto da organização.

Niven (2005) declara que para os funcionários desenvolverem suas capacidades e atingirem metas é fundamental o acesso a determinadas ferramentas físicas e informações (intangíveis) para realização de tarefas, dentre elas, o autor cita: instrumentos de negócios (equipamentos atualizados e modernos) e acesso às informações necessárias para a prática de suas atividades no menor espaço de tempo possível.

Os vetores de desempenho para o alinhamento individual e organizacional estão voltados para determinar se as metas dos departamentos ou indivíduos estão alinhadas com os objetivos da empresa articulados no BSC (KAPLAN e NORTON, 1997). Considerando as experiências dos autores, foi desenvolvido um programa para apresentação dos *scorecards* aos níveis hierárquicos inferiores. A Figura 8 demonstra como foi elaborado esse programa e seus objetivos principais.

Figura 8 – Alinhamento de metas pessoais – conceito de medição.

<p>1 – Implantação gerencial de cima para baixo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecer o controle do <i>scorecard</i> como meio de comunicação de objetivos compartilhados;</li> <li>- Promover a compreensão e a aceitação do <i>scorecard</i>;</li> <li>- Fazer com que os gerentes adaptem as medidas de modo a adequá-las às suas áreas de responsabilidade;</li> <li>- Fazer com que os gerentes controlem o desempenho, para se ter informações para o estabelecimento de metas;</li> <li>- Fazer com que os gerentes desenvolvam e executem o plano de implantação para que se crie um efeito cascata do <i>scorecard</i> dentro de suas unidades.</li> </ul>	
<p>2 – Implantação em nível individual</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmitir contexto, as estratégias organizacionais e as iniciativas;</li> <li>- Apresentar o <i>scorecard</i> – o que é, como está sendo utilizado, o que está sendo realizado, quais os passos seguintes;</li> </ul>	<p>3 – Plano de lucros/estabelecimento de metas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- implantar o processo de cima para baixo, a fim de definir as metas financeiras e a fim de fixar metas para os indicadores não financeiros.</li> </ul>
<p>4 – Alinhamento de metas pessoais</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cada funcionário estabelece uma meta alinhada à estratégia, indicando uma atividade que causa impacto medida do <i>scorecard</i>;</li> <li>- metas pessoais estabelecidas através de processo de negociação com a gerência.</li> </ul>	<p>Abordagem de medição – os indicadores evoluem através da implantação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentual de gerentes/funcionários em contato com o <i>scorecard</i>;</li> <li>- Percentual de gerentes/funcionários com metas pessoais alinhadas ao <i>scorecard</i>;</li> <li>- Percentual de funcionários que alcançaram suas metas pessoais.</li> </ul>

Fonte: adaptação de Kaplan e Norton (1997, p. 146).

A iniciativa demonstra como objetivo principal as metas individuais e organizacionais para as subunidades e o alinhamento dos sistemas de recompensa e reconhecimento com a realização dos objetivos da empresa e, ainda as medidas de desempenho baseadas em equipes.

A prática de desenvolvimento de equipes, de acordo com os estudos acompanhados por Kaplan e Norton (1997), demonstra as medidas que devem ser incluídas nesta perspectiva de aprendizado e crescimento, tendo como foco o desenvolvimento e desempenho de equipes, sendo:

- Pesquisa interna sobre o desenvolvimento de equipes: ouvir os funcionários para determinar se as unidades de negócios estão apoiando oportunidades mútuas;
- Nível de ganho compartilhado: monitoramento e manutenção dos relacionamentos baseados em equipes;
- Número de projetos integrados: projetos nos quais participam mais de uma unidade de negócio;
- Utilização do controle de perdas: percentual de novas políticas criadas em que a unidade de controle de perdas foi consultada;
- Percentual de planos de negócios desenvolvidos pelas equipes: unidades que desenvolvem seus planos com o apoio de recursos corporativos;
- Percentual de equipes com incentivos compartilhados: equipes em que os membros compartilham objetivos e incentivos comuns.

Kaplan e Norton (1997, p. 150), ao mesmo instante em que definem alguns indicadores como fundamentais, demonstram sua frustração no que se refere a indicadores específicos relativos a habilidades dos funcionários, disponibilidade de informações estratégicas e alinhamento organizacional, dizendo que as empresas ignoram a medição dos resultados ou dos vetores dessas capacidades. “Essa lacuna é frustrante, já que uma das metas mais importantes para a adoção do *scorecard* como ferramenta de gestão e controle é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais”.

Em complemento a lacuna citada pelos autores, Niven (2005) apresenta uma lista de medidas de desempenho relativas, mas que demonstram a complexidade dessa perspectiva (Quadro 3).



Quadro 3 – Lista de medidas definidas na perspectiva do aprendizado e crescimento

- participação do funcionário	- qualidade do trabalho ambiental
- investimentos em treinamentos	- classificação da comunidade interna
- tempo médio de serviços prestados	- produtividade do funcionário
- % de funcionários com nível superior	- número de <i>scorecards</i> produzidos
- número de funcionários treinados	- promoção da saúde
- absenteísmo	- índice de competências adquiridas
- sugestões de funcionários	- conquista de metas pessoais
- satisfação dos funcionários	- término de avaliações de desempenho
- participação nos planos de ações	- desenvolvimento de lideranças
- acidentes de trabalho	- planejamento da comunicação
- valor adicionado por funcionário	- acidentes relatados
- índice de motivação	- % de funcionários com acesso a informações
- geração de competências	- índice de informações estratégicas

Fonte: Niven (2005, p. 45).

Niven (2005) ainda enfatiza que essas medidas citadas podem possibilitar a execução das outras três perspectivas, garantindo que os funcionários possuam técnicas corretas, possam acessar informações apropriadas e estejam motivados e alinhados com as metas da organização. Em resumo, as medidas de desempenho são padrões usados para avaliar e comunicar o desempenho em relação aos resultados esperados, assim, quanto maior e, ao mesmo tempo, específico for o direcionamento das ações a serem adotadas, melhor ocorrerá à execução das estratégias adotadas.

#### 2.2.4 Desafios para implantação do BSC

De acordo com a concepção inicial de Kaplan e Norton (1997), o BSC era destinado à implantação de estratégias em unidades de negócio de empresas privadas. Devido ao seu sucesso junto às empresas privadas, a aplicação do modelo foi ampliada, tornando-se cada vez mais abrangente, sendo utilizado em corporações, universidades, empresas sem fins lucrativos e entidades governamentais. Também começou a ser utilizado em níveis menores ao recomendado inicialmente, como setores e departamentos.

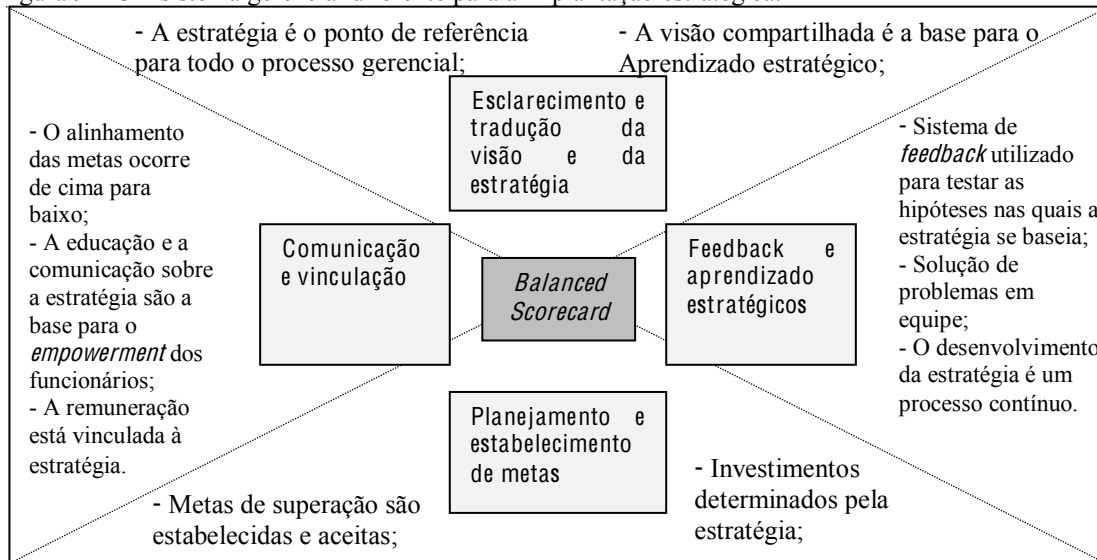
Junto com a expansão surgem as dificuldades, devido a sua complexidade. Retomando o estudo realizado por Speckbacher, Bischof e Pfeiffer (2003), com uma amostra de 201 organizações alemãs, austríacas e suíças que operam em bolsa de valores, durante o período 2000-2001, demonstra-se informações interessantes a respeito das dificuldades de implantação. Do total das organizações que haviam desenvolvido o BSC (42), só a metade

cumpria com o requisito de haver incorporado indicadores de desempenho que estivessem relacionados causalmente com um ou mais indicadores das distintas perspectivas. Assim, seguindo a lógica de Kaplan e Norton (2004), o instrumento construído pelas 21 organizações, as quais não geravam indicadores ligados causalmente, não pode ser considerado como um BSC.

No entanto, o BSC não é um sistema gerencial que se esgota em si mesmo, nem pretende constituir-se num compêndio de gestão. Neste sentido, Kaplan e Norton (1997), com a implantação do BSC em várias empresas, puderam observar que as barreiras evidentes em sistemas de gestão tradicionais poderiam ser superadas com a implantação do BSC.

Se antes as maiores barreiras eram: visão estratégica não executável; estratégia não associada às metas de departamentos, equipes e indivíduos; estratégias não associadas à alocação de recursos e, por fim, *feedback* tático e não estratégico; de acordo com Kaplan e Norton (1997), com a implantação do BSC, as barreiras passam a ser superadas, conforme delineado na Figura 9, com a integração a um sistema de gestão estratégica.

Figura 9 – Um sistema gerencial diferente para a implantação estratégica.



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 205).

Neste mesmo sentido, Malina e Selto (2001) resumem que, para um sistema gerencial ser eficiente em seus resultados, é necessário basear-se em dois aspectos. Primeiramente, manter o alinhamento de um conjunto de variáveis de desempenho estratégico com medidas críticas de desempenho causal e de desempenho eficaz; e posteriormente, promover a motivação dos funcionários com a definição de metas de desempenho

desafiadoras e que sejam atingíveis. Medidas essas, relacionadas à compensação significativa, comunicação segura e confiável e que suporte a cultura organizacional.

Letza (1996) compartilha com esse pensamento apresentando um estudo com três empresas que tiveram sucesso na implantação do BSC considerando esses aspectos como fundamentais. Também Frangos (2005), líder da prática do capital humano na *Balanced Scorecard Collaborative, Inc.*, demonstra, em uma pesquisa, o grau de preparação do capital humano, considerando que 95% da força de trabalho típica não compreende sua estratégia organizacional e que 80% das organizações de recursos humanos (RH) não associam os investimentos em capital humano com a estratégia e ainda que somente 35% dos executivos de RH são considerados como parceiros estratégicos.

Niven (2005), diante da sua preocupação em fornecer um guia abrangente sobre o que é necessário para a implantação do BSC e garantir o seu sucesso, define 10 princípios que devem ser observados. São eles:

- 1 – Vinculações prematuras aos processos de gerenciamento;
- 2 – Falta de disseminação;
- 3 – Terminologias – utilizar a mesma linguagem;
- 4 – Falta de medidas novas;
- 5 – Práticas de gerenciamento sólidas;
- 6 – Momento – tempo necessário;
- 7 – Falta de objetivos para o projeto de *Balanced Scorecard*;
- 8 – Falta de uma estratégia;
- 9 – Falta de educação e treinamento acerca do BSC;
- 10 – Falta de patrocínio executivo.

Porém, ainda assim, empresas encontraram dificuldades no desenvolvimento do BSC, revelando várias maneiras pelas quais um projeto de *scorecards* pode fracassar, sendo: falhas na estrutura e na escolha das medidas para o *scorecard*, e também falhas organizacionais no processo de desenvolvimento e forma de utilização.

Nos estudos de Ribeiro (2000), ficaram evidentes as barreiras para a execução da estratégia em quatro categorias:

- 1 – Barreira da visão: somente 5% da força de trabalho compreende a estratégia;

- 2 – Barreira das pessoas: 25% dos administradores tem incentivos vinculados à estratégia;
- 3 – Barreira dos recursos: 60% das organizações não vinculam verbas à estratégia;
- 4 – Barreira da Administração: 85% das equipes dos executivos gastam menos de uma hora por mês discutindo estratégia.

Muitas organizações poderão enfrentar dificuldades em alguns desses aspectos. Cabe a elas produzirem novas ferramentas ou métodos que possam atender suas necessidades e, logicamente, contribuir para a evolução do *Balanced Scorecard*, pois, como citado anteriormente, o mesmo não se esgota em si e necessita das experiências organizacionais para ser aperfeiçoado e se tornar cada vez mais forte e adaptável ao sistema de gestão, sanando as dificuldades observadas pelos pesquisadores.

### 2.3 Relacionamento entre Balanced Scorecard e Gestão Estratégica de Pessoas

Com uma tendência de substituição gradual da economia movida a produtos e baseada em ativos tangíveis pela economia movida a conhecimento e serviços baseada em ativos intangíveis, foi impulsionada a criação de valor em longo prazo (KAPLAN e NORTON, 2004).

Para as empresas diminuírem a lacuna existente entre retórica e execução é importante que existam ações específicas que contribuam para tal esclarecimento, uma vez que a relação entre capital humano, capital da informação e capital organizacional deve formar uma política própria que demonstre a combinação desses intangíveis (BEATTY, BECKER e HUSELID, 2005).

Com essas abordagens, surge a integração da Gestão de Pessoas, ou *scorecards* para recursos humanos, assim definido por Beatty, Becker e Huselid (2005). Segundo esses autores, a execução da estratégia é o resultado dos investimentos em capital humano. Seu sucesso indica que certas práticas de RH são fontes de eficácia do capital humano mais duradoura do que as próprias práticas de RH.

Inicialmente, essa eficácia depende da nova dimensão postulada pela ação gerencial. Segundo esses autores, muitos gerentes acreditam que o desempenho e o sucesso da força de trabalho é apenas uma questão de “pessoal” e é responsabilidade dos profissionais de

RH, ao contrário, a responsabilidade desse sucesso deve compartilhada entre os gerentes, pessoal e os profissionais de RH.

Neste sentido, Chiavenato (2004) demonstra uma nova definição do papel da gestão de pessoas (GP) voltado para a colaboração na execução da estratégia. O Quadro 4 tenta sintetizar a influência e a prática desse novo contexto destinado a gestão de pessoas englobando áreas administrativas e visões diferenciadas, antes não postuladas aos gestores de RH.

Quadro 4 – Novo papel estratégico da gestão de pessoas

Papel de GP	Resultado	Característica	Atividade
Administração da estratégia de RH	Execução da estratégia	Parceiro estratégico para ajudar a alcançar objetivos organizacionais	Ajuste das estratégias de GP à estratégia empresarial: Diagnóstico organizacional para detectar forças e fraquezas da organização
Administração da infraestrutura da empresa	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista administração para reduzir custos e aumentar valor	Reengenharia dos processos da org.: serviços em comum para a melhoria contínua
Administração da contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários para treinar e incentivar as pessoas	Ouvir e responder aos funcionários: prover recursos aos funcionários para incentivar contribuições
Administração da transformação e da mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de mudança e inovação para melhorar a capacidade de mudar	Gerir a transformação e a mudança: assegurar capacidade para mudança e identificação e solução de problemas

Fonte: adaptado CHIAVENATO (2004, p. 47).

Para que essas transformações sejam plenamente possíveis e que a administração de gestão de pessoas possa acompanhar o que ocorre nas demais áreas da empresa, torna-se necessário que ela assuma e desenvolva novas posturas a fim de dinamizar suas potencialidades e contribuir para o sucesso da empresa. Jamrog e Overholt (2004) compartilham desse novo contexto que deve ser destinado à área de RH, pois é preciso que lhes seja fornecido maneiras de medir, além de avaliar, a prática de RH, concentrando-se no impacto sobre a execução da estratégia de negócios.

Assumir uma nova postura significa dar mais ênfase à estratégia. Gubman (2004) demonstra os desafios que devem ser encarados a partir dessa transformação:

1. Atrair, desenvolver e reter talentos;
2. Alinhar, engajar e medir e premiar o desempenho; e

3. Continuamente controlar ou reduzir o programa de RH e os gastos de pessoas.

Isto significa transformar a gestão de pessoas estratégica não é tarefa fácil, é preciso manter o foco no atendimento das necessidades de transformação e melhorias e, ainda assim, controlar os gastos com o pessoal. Manter pessoas qualificadas e competentes na execução da estratégia sem desperdício de mão de obra.

O sucesso estratégico da organização exige que tanto os gerentes de linha quanto os profissionais de RH adotem uma perspectiva diferente quanto à gestão do sucesso da força de trabalho. Segundo Beatty, Becker e Huselid (2005), o tema central dessa nova perspectiva é a necessidade de maior diferenciação: dos empregados, dos cargos e da maneira como é gerenciada a força de trabalho, com base na estratégia e nos objetivos operacionais da empresa. Esses autores ainda enfatizam que, sem essa diferenciação, ou seja, mantendo as estratégias tradicionais uniformes, um dos ativos estratégicos mais importantes da empresa, o capital humano, transforma-se num de seus recursos com pior desempenho.

Becker, Huselid e Ulrich (2001) já discutiam essa afirmação, sugerindo que os gerentes de RH precisavam compreender a estratégia da empresa, evoluindo de uma perspectiva “de baixo para cima” (ênfata a conformidade e as funções de pessoal tradicionais) para uma perspectiva “de cima para baixo” (ênfatizando a implantação da estratégia). Esses autores ainda definem que, para garantir a contribuição estratégica por parte desses gerentes é necessário o desenvolvimento de um sistema de mensuração que demonstre o impacto do desempenho humano sobre o desempenho da empresa e qual será o seu papel na implantação da estratégia.

Hills e Rawes (2009) destacam os fatores que estão ajudando a área de RH a ser verdadeiramente estratégica, oferecendo soluções para superar alguns obstáculos e disponibilizando conselhos sobre como os gestores devem desempenhar um papel estratégico.

Sendo:

- Que se tenha confiança na sua contribuição e na importância do seu papel;
- Ser um colaborador desafiador no interesse dos objetivos de negócio;
- Saber que o RH pode fazer a diferença para alcançar estes objetivos;
- Entender o negócio e como ele ganha dinheiro;

- Ter um ponto de vista e a coragem de expressá-lo mesmo em face de desacordo.

Essas autoras concluem que um dos fatores essenciais é a confiança, tanto na sua capacidade de ser, como no desejo de manter o negócio. Compreendendo as barreiras que impedem a ação estratégica, a gestão de RH pode se mover para frente, quebrando-as, uma vez que são reconhecidas.

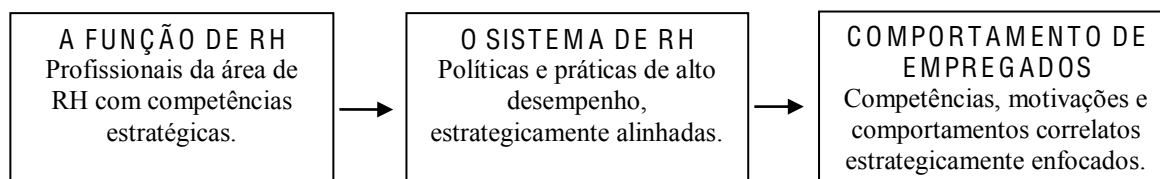
Considerando essa transformação estratégica, Ashton, Haffenden e Lambert (2004) propõem seis características para que a área de RH seja estratégica:

- 1 - Foco na estratégia do negócio, baseada na compreensão do negócio em si;
- 2 - Medidas de desempenho dos objetivos alinhadas aos objetivos do negócio;
- 3 - Alta competência na análise de causa e efeito, priorização e execução de programas da área, o que envolve habilidades analíticas;
- 4 - Excelência em serviços de relacionamento e competências para desenvolver o nível de tecnologia da informação;
- 5 - Atuação na estrutura da organização e no desenvolvimento de capacidades que estejam alinhadas a ambientes que exigem alto desempenho;
- 6 - Oferta de gestão de relacionamentos de modo a equilibrar oferta, demanda e expectativas de clientes internos, escolhendo prioridades e alterando alvos, sempre que necessário.

Neste mesmo sentido, Hills e Rawes (2009) ainda colaboram identificando, por meio de sua pesquisa, que 50% dos 100 respondentes afirmaram que gastam menos de 30% do seu tempo fazendo um trabalho estratégico, enquanto apenas 21% disseram que gastam mais de 60% do seu tempo a ser estratégico. Em outras palavras, é preciso que gestores da área de RH pensem como gestores do negócio, o que tradicionalmente não ocorre, uma vez que gestores de RH não adotam as crenças dos outros altos gestores e não atuam como tal.

Além da necessidade de que os profissionais de RH tenham uma visão estratégica, também é necessário que o sistema de RH, sendo um fator crítico, tenha seu foco direcionado para a estratégia. Neste contexto, se define uma nova arquitetura estratégica de RH, envolvendo sua função, regras a serem definidas e alguns aspectos que envolvem o comportamento de cada indivíduo dentro da organização, como ilustra a Figura 10.

Figura 10 – Arquitetura Estratégica de Recursos Humanos.



Fonte: Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 29).

Arquitetura estratégica de recursos humanos é a estrutura do departamento a ser adotada. O mínimo dessa estrutura deve ser: um gestor com competências necessárias para gerir pessoas; políticas e práticas de RH claramente definidas; e identificar os profissionais existentes na organização e quais as necessidades profissionais que precisam ser desenvolvidas para atender de maneira estratégica as necessidades do negócio da organização.

Em síntese, para que RH crie valor, a empresa precisa alinhar cada elemento, a função de RH com o sistema de trabalho e as competências de seus colaboradores, de maneira que respalde, reforce e disponibilize uma força de trabalho de alto desempenho. Becker e Huselid (2006) propõem uma nova ênfase que deve ser destinada a gestão estratégica de recursos humanos (GERH), que se difere da gestão tradicional de RH, pois, primeiramente, possui foco no desempenho organizacional em vez do desempenho individual e, também, enfatiza o papel dos sistemas de gestão de RH como solução para problemas de negócios.

Esse modelo de arquitetura também é proposto por Bryant e Allen (2009) que, ao pesquisarem sobre organizações emergentes e seus indicadores de capital humano, observam que a formação clássica de RH é insuficiente para explicar a arquitetura das organizações emergentes (em evolução), com seu foco sobre o valor e a singularidade do capital humano voltado para a modalidade de emprego. Enfatizam ainda que a configuração do capital humano de uma organização pode ser uma fonte de vantagem competitiva, e isso depende de uma arquitetura de desenvolvimento de RH, implicando no planejamento definido no início da organização, a fim de possuir uma estruturação diferenciada, e assim sustentar a vantagem competitiva da empresa.

Becker e Huselid (2006) concluem sua análise empírica afirmando que GERH é uma relação entre a arquitetura de RH e o desempenho da empresa, e ainda, que essa relação pode influenciar os resultados financeiros e proporcionar significativo impacto estratégico.

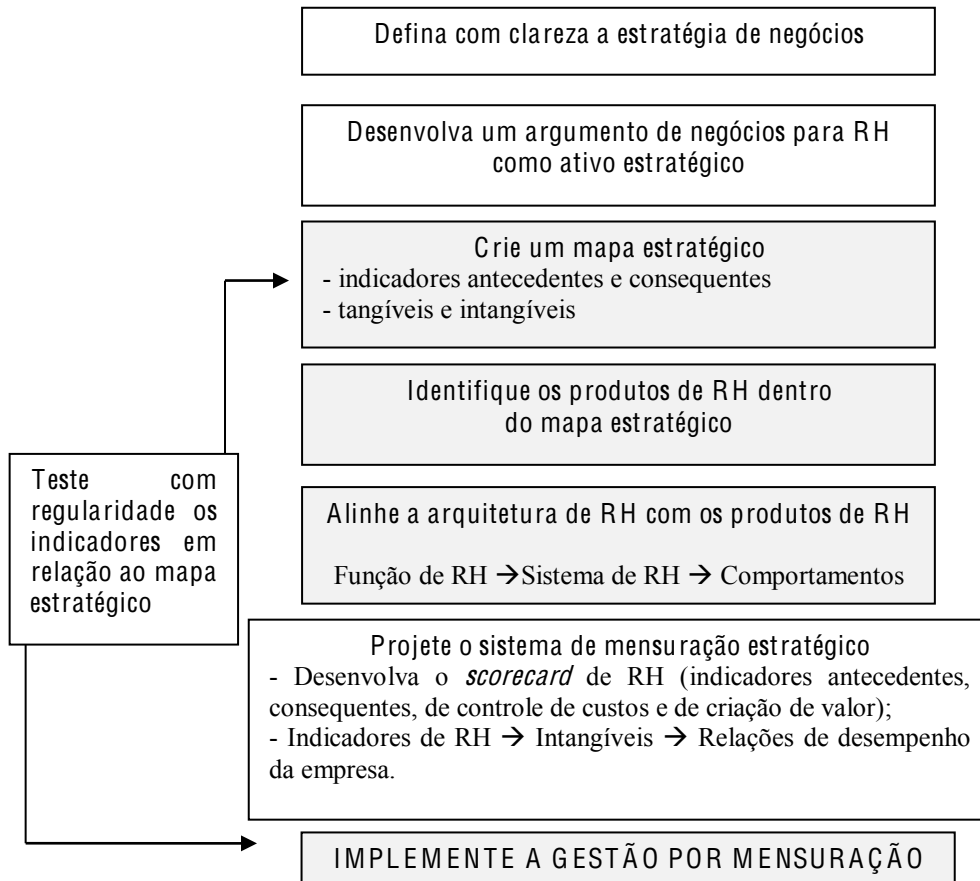


Isso vem colaborar com a implantação da estratégia proposta por Kaplan e Norton (2004), uma vez que o *Balanced Scorecard* foi pioneiro no conceito de ir além da simples avaliação financeira.

Ainda Becker, Huselid e Ulrich (2001) concluem que o *Balanced Scorecard* estimula os gerentes a se envolverem ativamente no processo de implantação da estratégia, em vez de simplesmente monitorarem os resultados financeiros. Além disso, os autores enfatizam que ao definirem os indicadores vitais dos processos internos, avaliá-los e divulgá-los rotineiramente entre os empregados juntamente com o desempenho da empresa, os gerentes garantem que toda a organização participe da implantação da estratégia, fazendo com que o *Balanced Scorecard* seja tarefa de todos.

Contudo, apresenta-se, segundo os autores, como a gestão de RH pode ser inserida de forma estratégica ao sistema gerencial do BSC. A Figura 11 ilustra essa relação estratégica, vinculando a gestão estratégica RH à implantação da estratégia com o BSC.

Figura 11 – Vinculando RH com o Sistema Estratégico.



A identificação dos produtos de RH dentro do mapa estratégico significa adotar estratégias que possibilitam a mensuração da força de trabalho existente, de como serão executadas as estratégias adotadas e qual o impacto que tal força de trabalho pode proporcionar com tal execução, ou seja, se a força de trabalho possui capacidade suficiente para executar a estratégia adotada.

Diante do exposto, conclui-se que a área de gestão de pessoas pode ser vinculada de forma estratégica à abordagem do BSC, com o objetivo de auxiliar a execução das estratégias definidas pela alta administração e assim garantir o sucesso dos resultados almejados. Ou seja, no momento da criação do mapa estratégico devem-se identificar indicadores intangíveis relacionados ao capital humano, considerando competências estratégicas, práticas de desempenho e os comportamentos correlatos a execução da estratégia.

Observando o modelo do mapa estratégico, apresentado no item 2.2.2 (Figura 6), pode-se observar que a proposta dos autores Becker, Huselid e Ulrich (2001) pode-se tornar viável, pois no momento da criação do mapa estratégico deve-se enfatizar tanto indicadores de resultado e de tendência, como os ativos tangíveis e intangíveis e, a partir daí, proporcionar a inserção da arquitetura de RH existente em cada organização objetivando a mensuração do capital humano.

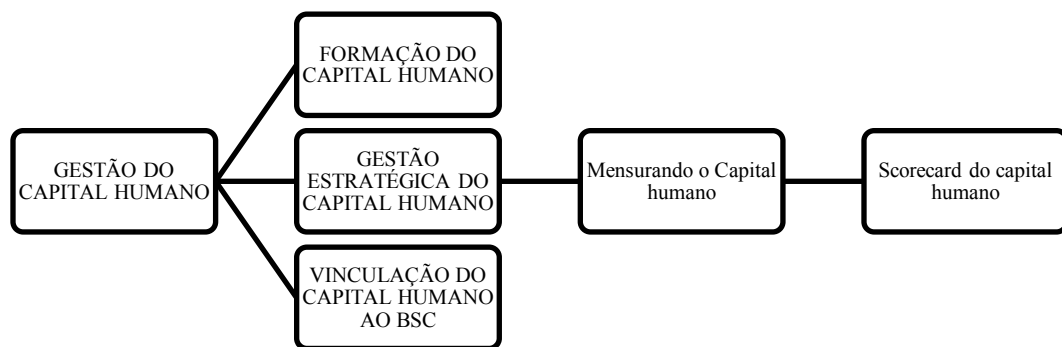
Os autores, ao definirem o *scorecard* do capital humano, passam a fornecer aos membros da equipe executiva avaliações oportunas e estratégicas sobre o desempenho da força de trabalho, assim como indicadores de tendência relevantes.

A definição desses *scorecard* do capital humano será tratada de forma mais específica no próximo capítulo dessa dissertação, deixando mais claro para o leitor como é possível mensurar o capital humano para, assim, definir quais *scorecards* serão mais adequados a necessidade organizacional. Considerando essas definições, torna-se possível indicar como o BSC poderá mensurar o capital humano nas organizações.

### 3. GESTÃO DO CAPITAL HUMANO

Neste capítulo, será abordada a gestão do capital humano (Figura 12) de forma estratégica, incluindo a sua mensuração e a definição de scorecards que possivelmente colaboram com a execução da estratégia com a implantação do *Balanced Scorecard*.

Figura 12 – Estrutura do capítulo 3



#### 3.1 Formação do Capital Humano

Os termos abordados neste capítulo surgem a partir da identificação e da consideração de ativos intangíveis nas organizações a qual se fundamenta na mensuração e gestão do capital intelectual, tendo como principais teóricos Sveiby (1998), Stewart (1998) e Edvinsson e Malone (1998).

Sveiby (1998) classifica os ativos intangíveis (ou Capital Intelectual) como sendo: Capital humano: competências de funcionários (capacidade, habilidades, conhecimento adquirido); Capital Estrutural: estrutura interna (patentes, conceitos, modelos e sistemas operacionais) e estruturas externas (relação com clientes e fornecedores e a imagem da organização), classificação esta compartilhada por Edvinsson e Malone (1998).

A identificação de ativos intangíveis é caracterizada pela diferenciação de valor de mercado e valor contábil e tem sua origem no pessoal que faz parte da organização. Na

maioria das empresas, o valor dos ativos intangíveis é superior ao valor de ativos tangíveis (SVEIBY, 1998).

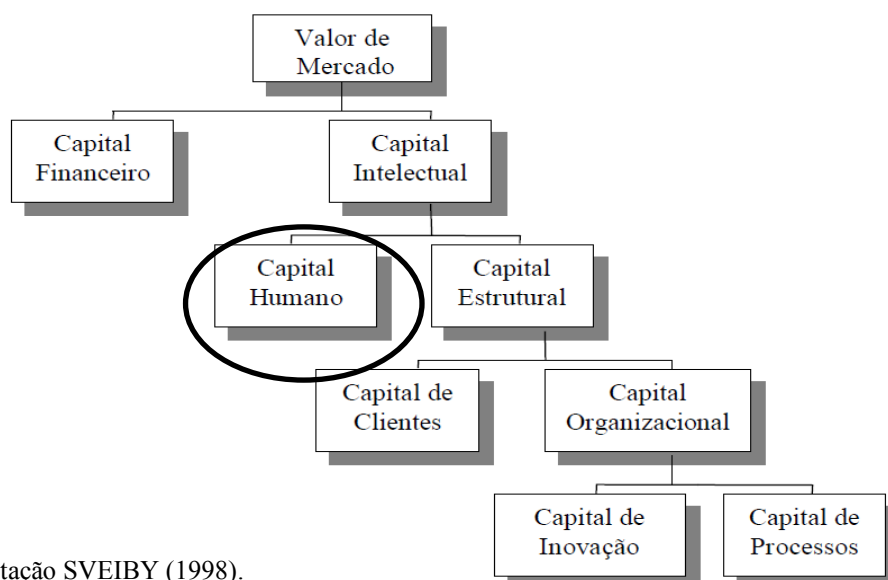
Considerando uma perspectiva de criação e valorização de ativos intangíveis, as organizações, preocupadas com essa evolução, passam a ser consideradas como empresas da era do conhecimento devido à valorização da capacidade humana de gerar o próprio conhecimento.

Bontis (1998), diante de várias análises sobre o assunto, faz um diagnóstico de que o intangível é indescritível e nunca pode ser avaliado em termos financeiros. No entanto, seu impacto estratégico torna-se inquestionável. A captura, codificação e difusão de informação, acontecem diante da aquisição de novas competências geradas pela formação e desenvolvimento e sobre a reengenharia de processos de negócio. O sucesso presente e futuro, perante a competição, serão baseados menos na alocação estratégica física e recursos financeiros, e muito mais sobre a gestão estratégica do conhecimento.

Stewart (1998), complementa afirmando que o conhecimento (considerado como capital intelectual) tornou-se o principal ingrediente do que se produz, faz, compra e vende, devendo as organizações administrá-lo, ou seja, encontrar e estimular esse capital intelectual.

Com o objetivo de esclarecer essa relação, Sveiby (1998) define, como ilustra a Figura 13, a ligação existente entre os intangíveis de uma organização e como o CI está fragmentado dentro desta perspectiva de criação de valor.

Figura 13 – Formação dos ativos intangíveis.



Fonte: adaptação SVEIBY (1998).

De acordo com Stewart (1998), o CI é a soma do conhecimento de todos em uma organização, aspecto que proporcionaria vantagens competitivas, sendo modelado a partir dos constructos capital humano (CH), capital estrutural e inclui o capital de clientes, que deveriam ajustar-se e integrar-se mutuamente no sentido de gerar valor adicional.

Stewart (1998) ainda define CI como "o material intelectual - conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência - que pode ser aproveitada para criar riqueza."

Mazzioni *et al.* (2004) caracterizam a concepção do CI explicando que empresas voltadas para o conhecimento, juntamente com seus ativos intangíveis, constituem seu CI. Para tal constituição, os autores citam os fatores que devem ser preservados para sua geração:

- Sinergia entre os programas de treinamento e os objetivos corporativos;
- Funcionário tratado como um ativo raro;
- Esforço da administração para alocar pessoas aos cargos, considerando suas habilidades;
- Desenvolvimento profissional e pessoal;
- Avaliação do retorno sobre o investimento em P&D;
- Identificação do *know-how* gerado pela P&D;
- Estratégias proativas que tratem da propriedade intelectual;
- Identificação de clientes recorrentes;
- Conhecimento da representação do trabalho para o objetivo global da empresa;
- Avaliação do retorno sobre o investimento realizado em canais de distribuição;
- Mensuração do valor da marca;
- Infraestrutura compatível a necessidade do trabalho;
- Valorização e participação dos funcionários nos objetivos traçados;
- Encorajamento para a inovação;
- Valorização da cultura organizacional.

Estudos empíricos desenvolvidos por Bontis (1998), o qual explorou o desenvolvimento de várias medidas e modelos conceituais sobre o CI e seu impacto nos

negócios, e por Marr (2004) que realizou estudos de caso para identificar as práticas de gestão do CI diante de abordagens comparativas entre duas empresas, mostram que há relações consistentes entre os elementos do CI (capital humano, capital estrutural e capital de clientes) com o desempenho organizacional.

Marr (2004) demonstra que o valor gerado pelos elementos do CI é o resultado da capacidade de uma organização gerir seus processos de negócio e por sua vez, a eficácia e a eficiência da realização desses processos são baseadas em competências organizacionais. Assim, a gestão do CI permite o crescimento e o desenvolvimento de competências organizacionais. Portanto, o fato de que as competências organizacionais são baseadas em capital humano, estrutural e capital de clientes, permite afirmar que a sua melhoria ocorre com a gestão desse capital, que proporciona melhoria do desempenho empresarial e criação de valor, transformando em organizações baseadas no conhecimento.

O capital humano (CH), foco fundamental desta pesquisa, é parte do CI, mas diferente dos demais elementos que o compõe, pelo fato de que pessoas não pertencem à empresa e seu capital não pode ser por ela negociado (EDVINSSON e MALONE, 1998).

Assim o CH refere-se ao conhecimento, experiência, poder de inovação e habilidades dos funcionários para realizar as tarefas diárias, principalmente numa realidade de mercado flexível e exigente como o atual. Seja qual for a área de atuação, “as empresas compartilham da mesma lógica da economia do conhecimento: ideias, capacidade de gerar informações, talento, criatividade e outros intangíveis que geram riquezas muito mais rapidamente e a um custo menor do que os tangíveis” (MAZZIONI, *et al.*, 2004, p. 30).

Diante desse contexto de CH, torna-se necessário a condução da gestão de recursos humanos a uma postura estratégica, conforme descrito no item 2.3, que facilite o envolvimento e a participação dos empregados, ou seja, requer a implantação de um conjunto de atividades estratégicas de gestão de recursos humanos.

### 3.2 Gestão Estratégica do Capital Humano

A gestão estratégica de RH envolve a concepção e a implantação de um conjunto de políticas e práticas com coerência interna, que garantam que as pessoas contribuam para alcançar os objetivos da organização.

De acordo com Frangos (2009), apenas 15% do valor de uma organização contemporânea pode ser associado aos ativos tangíveis; os 85% remanescentes são intangíveis (veja também a Figura 14). O CH tornou-se o ativo dominante na estratégia de negócios (KAPLAN e NORTON 2004; BEATHY, BECKER e HUSELID, 2005; JAMROG e OVERHOLT, 2004; BONTIS, 1998, BONTIS e SERENKO, 2009).

O aumento de oportunidades no negócio pode acontecer com mais facilidade quando existe valorização das pessoas. As grandes disseminações dos negócios de uma organização prosperam quando o trabalho de cada colaborador é posicionado ao compasso de uma política que transforma obrigação em desenvolvimento de habilidades; monitoramentos em perfis definidos; ou ainda, competências que passam de simples domínios de conhecimento, para uma contextualização de novos valores e atitudes (BEATHY, BECKER e HUSELID, 2005; BONTIS e SERENKO, 2009).

O ponto de vista apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997), que, conforme os casos das empresas por eles estudadas, elas foram bem sucedidas por causa de suas habilidades e expertise em “criação de conhecimento organizacional”. Esses autores ainda definem como a capacidade da empresa pode ser direcionada para a criação de novo conhecimento, disseminá-lo por intermédio da organização, e embuti-lo em produtos, serviços e sistemas. Ainda segundo os autores, esse conhecimento pode ser diferenciado em duas formas – conhecimento tácito e conhecimento explícito – formas estas que evoluem e impulsionam, direta e indiretamente, o desempenho humano e, conseqüentemente, organizacional.

A gestão do conhecimento, segundo Marr (2004), consiste de processos que facilitam a aplicação e desenvolvimento do CI, a fim de criar valor, aumentar e sustentar uma vantagem competitiva. O autor ainda identifica sete processos de gestão do conhecimento: geração, codificação, aplicação, armazenamento, mapeamento, partilha e transferência de conhecimento. Esses processos podem ser utilizados para gerir e fazer crescer o CH de uma organização.

Jackson (2007) em sua pesquisa sobre abordagem de sistemas para a gestão do CH sugere um modelo para gestão de ativos do conhecimento como base para correlacionar a gestão do CH ao desempenho organizacional. Na falta de um método que faça esse vínculo, a autora propõe o modelo *Knowledge Asset Management* (KAM), o qual é estruturado com

mecanismos, entradas e saídas de dados. O primeiro mecanismo, coletar, requer a coleta de dados mediante um processo estruturado de identificação dos recursos necessários para fornecer produtos e serviços para uma organização. O segundo mecanismo, codificar, se refere ao processo de captura de conhecimento em que se precisa identificar o conhecimento dos riscos; em que está o conhecimento detido; quem precisa desse conhecimento, e como o processo de transferência de conhecimento será usado. O terceiro e último mecanismo, colaboração, refere-se ao ambiente de rede social em que as pessoas compartilham suas experiências e conhecimentos em uma comunidade para ajudar os outros a melhorar pelo processo de aprendizagem coletiva.

Esse modelo KAM, propõe que, uma vez que os mecanismos de inventário foram identificados, o próximo passo é o foco sobre os insumos (entradas), desenvolver os ativos para aumentar o seu valor e para preencher as lacunas de conhecimentos identificados pela auditoria do capital humano, através da formação e alinhamento de insumos, da educação formal, da experiência de trabalho e aprendizagem contínua. Finalmente, a construção de uma imagem de viabilidade, sobre a forma como os recursos estão sendo utilizados, através das saídas; exigências do trabalho atual e necessidades futuras de trabalho. Para complementar a utilização desse modelo, um sistema de tecnologia da informação, como um painel de capital humano, pode ser inserido no modelo, propiciando consciência situacional para o gerenciamento dos ativos de conhecimento.

No entanto, observando essas novas abordagens e resgatando a tradicional que era destinada a área de gestão de pessoas nas organizações, pode-se considerar que esta área tem tido a atenção merecida. Beatty, Becker e Huselid (2005) abordam que os benefícios estratégicos resultantes da melhoria do desempenho humano, representam oportunidades significativas para o aprimoramento da maioria das empresas. Assim, o desafio maior para os gestores, tanto da área de RH quanto das demais, é identificar como o sucesso da força de trabalho pode contribuir significativamente para tal sucesso e como medir esse avanço.

Os autores ainda citam que as habilidades e os comportamentos dos colaboradores têm valor de mercado com base no que valem para outras empresas, mas seu valor estratégico decorre de sua contribuição para a execução da estratégia da empresa. Contudo, é necessário, primeiro, que se compreenda os indutores de desempenho necessários



à execução e, segundo, a intensidade do capital humano diante desses indutores de desempenho.

Assim, esses autores sinalizam os desafios que devem ser superados e esclarecidos a toda organização. O Quadro 5 apresenta esses desafios e enfatiza a busca de respostas.

Quadro 5 – Desafios da gestão do capital humano.

Os três desafios do sucesso na avaliação e gestão do capital humano	
Desafio da perspectiva	Será que todos os nossos gerentes compreendem como as capacidades e os comportamentos da força de trabalho impulsionam a execução da estratégia?
Desafio dos critérios de avaliação	Será que identificamos e coligimos os indicadores certos do sucesso de força de trabalho; dos comportamentos dos líderes e do pessoal; das competências do pessoal; e da mentalidade e cultura do pessoal?
Desafio da execução	Será que nossos gerentes dispõem de meios, de recursos e de motivação para usar esses dados a fim de divulgar a intenção estratégica e monitorar nosso progresso na execução da estratégia?

Fonte: Beatty, Becker e Huselid (2005, p. 14).

A certeza de que a maioria dos funcionários conhece e compreende a estratégia da empresa, de que possuam habilidades e recursos para executá-la é condição necessária, mas não suficiente para o êxito da estratégia. Também deve existir o acesso às informações adequadas, além de todos estarem preparados para utilizarem esses dados e transformá-los em conhecimento. Enfim, enfrentar o desafio da execução da estratégia exige critérios de avaliação da força de trabalho.

Neste sentido, Young (2005) define 10 pontos para ajudar as organizações na mudança de abordagem na gestão do capital humano:

- 1 – Saiba onde você está;
- 2 – Faça um estudo do negócio;
- 3 – Plano de como chegar lá;
- 4 – Remover as barreiras;
- 5 – Estabelecer as métricas adequadas;
- 6 – Compreender o seu contexto cultural;
- 7 – Saiba o que fazer para se tornar de profissional de alto desempenho;
- 8 – Não basta medir, é preciso integrar;
- 9 – Criar um painel dinâmico;

### 10 – Dar domínio ao negócio.

Esse mesmo autor demonstra que o desafio é encontrar maneiras de avaliar a confiabilidade do capital humano, alinhando essas métricas à estratégia de negócios, a compreensão do impacto do capital humano no desempenho dos negócios e a incorporação deste em como a empresa é administrada.

Em uma pesquisa realizada por Royal e O'Donnell (2008) em instituições financeiras, ficou demonstrado que a utilização de ferramentas de análise do capital humano potencialmente cria um processo mais transparente para todos os intervenientes no processo de investimento. Os investidores de varejo podem ser capazes de ver mais claramente o valor de uma boa gestão para o valor dos seus investimentos. Para os investidores institucionais, a análise do capital humano constitui uma oportunidade para tomar conhecimento tácito sobre o valor intrínseco da gestão e ser capaz de analisá-lo dentro de quadros mais rigorosos e tornar mais explícita a si mesmo e seus clientes. Para a administração das empresas, a análise do capital humano fornece orientações claras sobre os tipos de boas práticas de gestão que sejam adequadas em longo prazo, o crescimento sustentável, passando a ser valorizada pelo mercado.

#### 3.2.1 Mensuração do Capital Humano

As principais razões para as organizações medirem o seu capital intelectual são: internamente formular e avaliar a estratégia para influenciar o comportamento das pessoas, e externamente validar o desempenho, que inclui a elaboração de relatórios e análise comparativa (MARR, 2004).

Ressalta-se que o objetivo da estratégia do capital humano é impulsionar a execução eficaz da estratégia da empresa, em termos de conteúdo e execução, deve-se enfatizar a diferenciação – dos funcionários, do cargo e do desempenho (BEATTY, BECKER e HUSELID, 2005).

Essa tentativa de focar na diferenciação faz com que exista adaptação das iniciativas aos indutores de desempenho que impulsionam o processo de execução da estratégia em toda a empresa.

Os autores, ao enfatizarem a diferenciação do capital humano, a comparam ao impacto gerado pela intensidade das práticas genéricas, ou seja, se existir práticas genéricas com baixa diferenciação o impacto estratégico será baixo, se passa a existir uma diferenciação de pessoal, mesmo que básica, o impacto aumenta, e por fim, se é considerado uma segmentação estratégica do pessoal o impacto gerado é considerado alto. Conclui-se, segundo esses autores, que quanto maior a diferenciação do pessoal, maior será o impacto estratégico.

Neste mesmo sentido, Kaplan e Norton (2004) demonstram esse diferencial como “prontidão do capital humano”. Caracterizado como a necessidade de analisar a lacuna entre as necessidades e o atual estado de prontidão dos colaboradores e assim desenvolver programas para fechar a lacuna entre demanda e disponibilidade. Contudo, esses autores definem etapas que devem existir após a elaboração do mapa estratégico (Figura 6), considerando o sucesso da execução da estratégia através da força de trabalho. As etapas são:

- Identificar as funções estratégicas;
- Definir o perfil de competências;
- Avaliar a prontidão estratégica; e
- Definir programas de desenvolvimento do capital humano, a fim de preencher a lacuna entre as funções estratégicas e o perfil de competências dos colaboradores.

O capital humano pode ser uma fonte de inovação e renovação estratégica, seja por criação de ideias, reengenharia de novos processos, melhoria de competências pessoais ou desenvolvendo novas pistas em uma prática diária de trabalho. “A essência do capital humano é a inteligência pura do membro da organização” (BONTIS, 1998, p.22).

No campo da avaliação de desempenho, tem havido uma forte ênfase na criação de quadros, índices e orientações contábeis de apoio à gestão do Capital Humano. (ROOS e ROOS, 1997; SVEIBY, 1998; EDVINSSON e MALONE, 1998; BONTIS, 1998, 2009; CANTRELL *et al.*, 2006; BOZBURAA, BESKESEA e KAHRAMANB, 2006).

Como exemplo dessas investigações empíricas, Cantrell *et al.* (2006) analisaram uma ferramenta, conhecida como o quadro de desenvolvimento do capital humano, a qual foi testado em mais de 60 organizações. O Quadro do Anexo 1 fornece uma ferramenta que permite que os líderes da empresa observem claramente as avaliações do retorno de investimentos de capital humano. Ela ajuda as empresas a diagnosticarem os seus

pontos fortes e fracos nas principais práticas de capital humano e, assim, definir prioridades de investimento, acompanhar o desempenho e estabelecer uma relação empírica entre investimentos em capital humano, práticas comerciais e o desempenho geral dos negócios.

Nesta pesquisa, os resultados das implantações iniciais do quadro demonstraram a melhora no desempenho financeiro das empresas, melhorando a sua pontuação nos processos críticos de capital humano. Depois de dois anos de aplicação do modelo, foi realizada uma nova avaliação do quadro de desempenho e foi possível observar que as organizações que possuíam um processo mais maduro de capital humano obtiveram melhor desempenho financeiro (CANTRELL *et al.*, 2006).

Bozbura, Beskesea e Kahramanb (2006) também desenvolveram uma pesquisa na Turquia com o objetivo de melhorar a qualidade de priorização de indicadores de medição do Capital Humano usando o método *fuzzy*, que considera cinco atributos: talento, a integração estratégica, relevância cultural, gestão do conhecimento e liderança, cada um com 20 indicadores, mantendo uma hierarquização de atributos e indicadores.

No entanto, Bontis e Serenko (2009), considerando estudos realizados por vários autores, propõem, em seu trabalho, replicar e estender resultados de investigações realizadas em vários setores para o setor financeiro. Baseado nos roteiros de pesquisas anteriores aplicou-os, novamente, a 396 funcionários de Cooperativas de Crédito. Os resultados mostraram que o padrão e o valor de modelos causais mudam, ligeiramente, de um contexto para outro e que esses resultados podem conduzir analistas a reconhecerem que a medição e gestão estratégica do capital humano podem tornar a atividade mais importante para a gestão do desempenho organizacional.

### 3.2.2 Como definir *Scorecard* do Capital Humano

Se os profissionais de gestão de pessoas devem ter uma visão e um papel estratégico na organização, para que se torne possível fazer a ligação entre o plano estratégico de recursos humanos e o plano estratégico global, é necessário se ter (ou criar) um sistema estruturado para recolher informação que vá além dos indicadores tradicionais de Recursos Humanos. Bancalero (2005, p.16), considera o *Scorecard* do Capital Humano (SCH) como

algo a mais que um mero quadro resumo com indicadores. É uma nova forma de interagir os recursos humanos, “é um conjunto de indicadores que demonstram a ligação e o alinhamento entre o Sistema de Gestão de Recursos Humanos e o Plano Estratégico da organização.”

A quantidade de elementos e critérios que podem ser utilizados para medir o capital humano é vasta. Contudo, o fundamental é que, primeiramente, os gerentes precisam compreender as categorias de indicadores do capital humano que realmente fazem diferença na execução da estratégia e, em segundo, compreender o processo pelo qual se desenvolve e implantam esses indicadores em todo o negócio.

Segundo Beatty, Becker e Huselid (2005), para se ter um SCH eficaz na avaliação da força de trabalho, é necessário se definir as categorias de critérios. Essas categorias se baseiam em referenciais, os quais devem ser:

- Prático: é possível se coletar dados dos fatos a serem analisados?
- Facilmente compreendido: todos conseguem compreender os seus conceitos?
- Factível: pode ser utilizado para melhorar os principais processos internos?

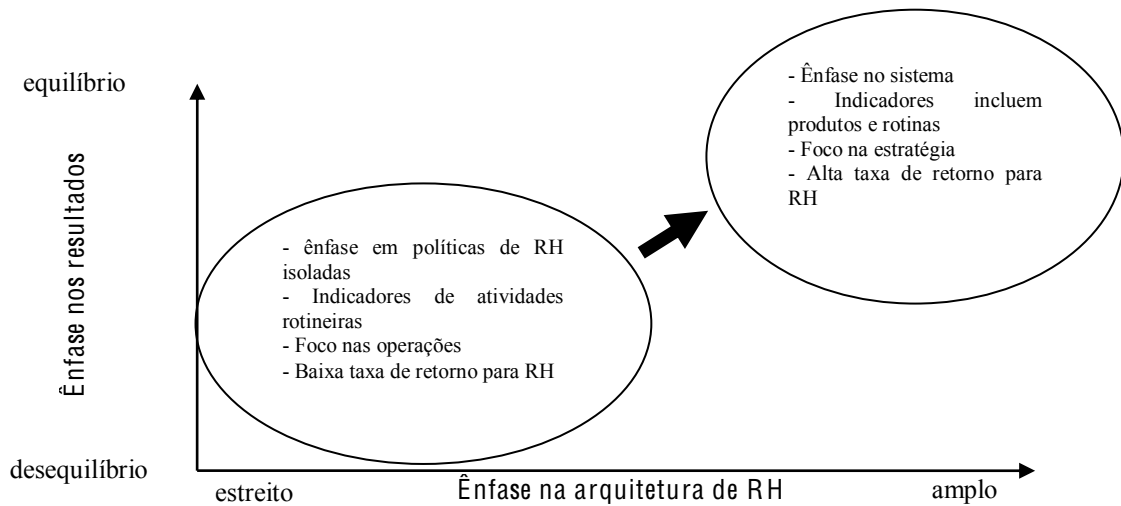
Além desses referenciais, Becker, Huselid e Ulrich (2001) definiram os elementos essenciais do *scorecard* da área de RH, são eles:

- Identificar os produtos de RH: efetivo de pessoal altamente talentoso e estável na função de P&D e efetivo de pessoal ótimo na unidade de fabricação;
- Sistema de trabalho de alto desempenho: indicação do padrão das realizações (baixo padrão, médio e alto padrão);
- Intensificando o Alinhamento do sistema de RH;
- Indicadores de eficiência de RH.

Esses elementos refletem o equilíbrio entre o controle de custos e a criação de valor proposta por Kaplan e Norton (1996), e também são adequados à arquitetura estratégica de RH (Figura 11 do item 2.3) proposta pelos autores.

Ainda segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001), é necessário que exista adequação entre esses elementos e a arquitetura de RH. Neste sentido, a Figura 14 apresenta a sinergia necessária entre os resultados e a estrutura proposta pelos autores.

Figura 14 – Sinergia da estrutura de mensuração.



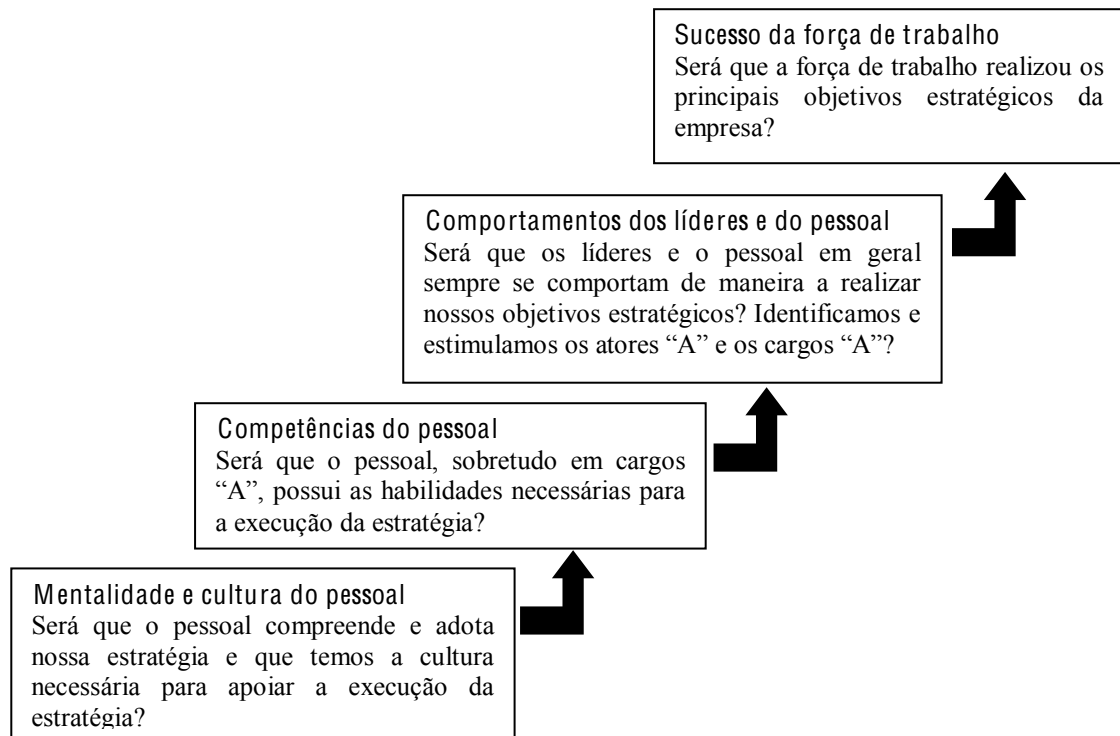
Fonte: Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 84).

A adequação acontece pela necessidade de direcionamento ao sistema de RH com uso de indicadores que reflitam o desempenho tanto das práticas de RH como da rotina de trabalho, mantendo o foco estratégico e propiciando retorno dos investimentos em RH, ou seja, quanto mais ampla e direcionada para estratégia for a estrutura de RH e mais equilibrado forem os resultados em relação à execução da estratégia, maior será o reflexo no controle de custos e na criação de valor ao negócio.

Portanto, para que o RH possa demonstrar o impacto sobre as estratégias da empresa, sua arquitetura deve ser concebida como ativo estratégico e seu sistema de medição de desempenho deve ser projetado para orientar a gestão desse ativo estratégico.

Com esse objetivo, Beatty, Becker e Huselid (2005) desenvolveram os elementos que devem conter na definição de um *Scorecard* do Capital Humano, considerando os itens comentados até o momento de forma clara e objetiva. A Figura 15 demonstra esses elementos.

Figura 15 – Elementos do *Scorecard* o Capital humano.



Fonte: Beatty, Becker e Huselid (2005, p. 75).

Quando esses autores definem esses elementos, partem do princípio que para se obter resultados financeiros, são exigidos resultados operacionais, aqui denominados de sucesso da força de trabalho, os quais decorrem de comportamentos específicos dos líderes e do pessoal. Esses comportamentos fazem parte das competências que precisam ser desenvolvidas pela força de trabalho. Por fim, as competências e os comportamentos derivam da mentalidade e da cultura da organização. Dessa forma, a mentalidade e a cultura da organização, os comportamentos e as competências do pessoal darão sustentação para o sucesso da força de trabalho.

Ainda segundo esses autores, os indicadores para o *scorecard* do capital humano devem ser desenvolvidos a partir da consideração desses elementos bases do sucesso da força de trabalho. Os Quadros 6, 7, 8 e 9 mostram alguns exemplos de indicadores que podem ser utilizados para possibilitar a inserção de tais elementos no contexto organizacional. Cabe aos gestores identificar quais indicadores caracterizam suas necessidades estratégicas e inseri-las na implantação do BSC e, posteriormente, avalia-las a fim de identificar se tais indicadores conseguem refletir o desempenho esperado.

Quadro 6 – Exemplos de indicadores da mentalidade e cultura do pessoal.

Indicadores da mentalidade e da cultura do pessoal	
Pergunta: O pessoal compreende e pratica a estratégia? Temos a cultura e a mentalidade necessárias para promover a execução da estratégia?	
Grau em que existe mentalidade compartilhada	Extensão com que a empresa promove boa comunicação
Grau compreensão da estratégia da empresa pelo RH	Extensão com que as contribuições dos funcionários são reconhecidas
Diversidade de ideias	Extensão do orgulho que os funcionários sentem em trabalhar na empresa
Pontuação das pesquisas sobre comprometimento, envolvimento e engajamento do pessoal	Extensão com que a cultura da empresa permite atração, desenvolvimento e retenção de atores “A”
Conhecimento da situação das iniciativas de mudança	Amplitude da mudança na mentalidade do pessoal
Satisfação com as oportunidades de promoção e remuneração	Extensão em que o pessoal é receptivo ao <i>feedback</i>
Extensão em que os valores são expressos com clareza	Mentalidade e disposição para transição estratégica
Extensão em que o pessoal compreende a estratégia competitiva e as metas operacionais da empresa	Extensão com que o pessoal acredita que prevalece no grupo cultura positiva e espírito de equipe

Fonte: adaptado Beatty, Becker e Huselid (2005, p. 83).

A cultura adotada na organização e, fundamentalmente, a percebida pelos colaboradores permitirá a definição de princípios que permitirão ordenar as pessoas, assim como a interpretação que dá sentido as dificuldades encontradas no trabalho. A cultura influencia as orientações por meio das quais cada indivíduo defende seus interesses e suas convicções.

Conjunto de pressupostos básicos criados ou desenvolvidos para aprender como lidar com os problemas de adaptação externa ou integração interna, e que funciona bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 2001, p. 33).

O que as organizações devem considerar é que os valores, crenças e pressupostos adotados devem se aproximar ao máximo do que é percebido pelos seus colaboradores, criando alternativas e práticas constantes para a disseminação da cultura com o intuito de proporcionar a integração necessária entre o que é definido estrategicamente e aquilo que é executado operacionalmente.



Quadro 7 – Exemplos de indicadores das competências do pessoal.

Indicadores das competências do pessoal	
Pergunta: O pessoal, sobretudo nas funções críticas, ou cargos “A”, tem as características de conhecimento, habilidades, capacidades e personalidade necessárias para executar a estratégia?	
Extensão do trabalho em equipe interfuncional	Lacuna entre capacidades existentes e necessárias nos cargos “A”
Extensão do aprendizado organizacional	Taxa de crescimento do capital humano nos cargos “A”, “B” e “C”
Índice de demissões de atores X cargos	Competência gerencial no desenvolvimento de subordinados
<i>Turnover</i> de pessoal por nível de desempenho	Porcentagem de sucesso do capital humano
Coefficiente de comparação do capital humano	Proporção do desempenho do capital humano
Reserva de substitutos qualificados por vagas	Qualidade do desenvolvimento e oportunidades de promoção
Aumento de competências dos funcionários	Índice de retenção do capital humano – atores X cargos
Reserva de agentes de mudanças para atender necessidades	Porcentagem de funcionários considerados altamente capazes e motivados

Fonte: adaptado Beatty, Becker e Huselid (2005, p. 81).

O aprimoramento das capacidades individuais passa a ser um fator determinante para o sucesso da execução estratégica. Para responder de maneira adequada a exigências feitas, tanto pela competitividade externa como interna, as pessoas precisam adquirir conhecimento, desenvolver habilidades e demonstrar atitudes. Na tentativa de garantir a qualidade e a competitividade, os gestores necessitam da mensuração de indicadores que demonstrem o nível de tal competência a fim de aumentar os índices de sucesso na execução da estratégia.

Quadro 8 – Exemplos de indicadores de comportamento dos líderes e do pessoal.

Indicadores de comportamento dos líderes e do pessoal	
Pergunta: Os líderes e o pessoal sempre se comportam de maneira a realizar nossos principais objetivos estratégicos?	
Média da mudança nos resultados das avaliações de desempenho ao longo do tempo	Porcentagem de retenção de pessoal com competências essenciais
Eficácia do compartilhamento de informações entre os departamentos	Porcentagem de habilidades adquiridas em determinado período
Extensão da adesão aos valores	Desempenho de novos empregados
Compartilhamento do conhecimento das melhores práticas	Porcentagem de pessoal com condições de ser promovido
Porcentagem de aceitação das ofertas de talentos chave	Índice de sucesso nas contratações externas
Porcentagem de aproveitamento de pessoal interno	Realização das oportunidades de desenvolvimento
Porcentagem de funcionários satisfeitos com atuais práticas	Pedido de transferência por supervisor
Porcentagem da eficácia dos treinamentos	Índice de retenção do capital humano crítico

Fonte: adaptado Beatty, Becker e Huselid (2005, p. 79).

Assim como a cultura e o aprimoramento de competências, a identificação de comportamentos que atendam as necessidades estratégicas também é fundamental para garantir o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais. Identificar necessidades e criar alternativas que permitam o comprometimento do pessoal na execução dos principais objetivos estratégicos.

Quadro 9 – Exemplos de indicadores do sucesso da força de trabalho.

Indicadores do sucesso da força de trabalho	
Pergunta: Será que a força de trabalho realizou os principais objetivos estratégicos da empresa?	
Queixa de clientes como proporção de vendas	Percepção do valor dos produtos pelos clientes “A, B, C”
Volume de novas compras efetuadas pelos clientes	Percepção da empresa como líder de mercado
Quantidade de novo clientes, compras, distribuidores	Consciência da qualidade da marca
Porcentagem de retenção e satisfação de clientes	Qualidade do lançamento de novos produtos
Porcentagem de produtos entregues sem defeitos	Tempo de resposta aos clientes
Porcentagem de propostas que viram pedidos	Avaliação da qualidade da governança da empresa
Vendas não efetuadas	Porcentagem do lucro gerado pelo crescimento
Redução do percentual das despesas gerais	Taxa de crescimento de funcionários e clientes “A”

Fonte: adaptado Beatty, Becker e Huselid (2005, p. 76).

Os indicadores de sucesso proporcionam a identificação dos processos executados com eficiência. A força de trabalho, ou seja, o pessoal que pratica todo o trabalho na organização terá possibilidade de alcançar o sucesso uma vez que a alta administração aplique sistemas de mensuração das práticas executadas. Quanto mais indicadores forem considerados, maior será a possibilidade de garantir sucesso no trabalho.

Estes são alguns indicadores que possibilitam um engajamento maior da força de trabalho, mas não são únicos devido à diversidade gerada pelo capital humano das organizações e da estratégia definida pelos gestores. Cabe aos envolvidos no processo estratégico identificar aquele mais aplicável e adequado à estratégia empresarial e considerando sua equipe de trabalho, a qual consolida o sucesso da estratégia organizacional.

Enfim, sendo o objetivo da presente dissertação, verificar como o *Balanced Scorecard* mensura o capital humano nas organizações, torna-se de fundamental importância identificar teoricamente como esse vínculo acontece. Assunto este, tratado no próximo item.

### 3.3 Vinculando *Scorecard* do Capital Humano ao BSC

Ensslin, Ribeiro e Petri (2008) concluem, a partir da análise dos resultados das pesquisas empíricas realizadas na tentativa de demonstrar como o capital humano pode ser evidenciado pelo BSC, que a prontidão do capital humano, em uma empresa distribuidora de gás, está de acordo com as definições e indicadores propostos no seu BSC, pois ela possui uma gestão estratégica de RH adequada às suas necessidades de negócio e os colaboradores participam e compreendem que suas atividades devem ser desenvolvidas para atingir os objetivos da empresa.

Jamrog e Overholt (2004) observam que a área de RH deveria, em um futuro muito próximo, utilizar uma ferramenta de medição que criasse um "mapa" da eficácia organizacional, o qual permitisse que os executivos identificassem rapidamente se o capital humano da empresa é, ou não, alinhado. Esse mapa deveria ser capaz de localizar lacunas importantes nos alinhamentos de ligação da empresa e deveria indicar qual a combinação de fatores faz com um seja melhor que o outro.

A pesquisa indica ainda que a informação e o conhecimento sobre as interações e inter-relações dos cinco principais componentes são cruciais para determinar esse alinhamento:

1. Alinhamento estratégico;
2. Alinhamento com foco no cliente;
3. Liderança e alinhamento de gestão de talentos;
4. Desempenho de alinhamento;
5. Alinhamento cultural.

Marr (2004) declara que a aplicação do valor de alinhamento exige que os funcionários entendam a visão, missão, cultura e direção geral de uma organização e que os gestores possam garantir que as preferências pessoais dos trabalhadores não interfiram nos objetivos organizacionais. Essa visão é compartilhada por Gubman (2004), que também descreve a necessidade de alinhar a gestão estratégica de RH aos sistemas de gestão de desempenho.

Frangos (2009) enfatiza que as organizações estão usando o mapa estratégico e o *Balanced Scorecard* para articular sua estratégia e mensurar o seu desempenho. Logo, focar

essas práticas de gestão torna-se fundamental para o sucesso, com isso a organização será capaz de demonstrar a relação causa e efeito dos investimentos no capital humano para os resultados estratégicos de negócio.

Esse pensamento é compartilhado por Pedrini (2007), o qual demonstra, dentre vários outros sistemas de gestão, que o BSC pode ser utilizado para medir o valor do capital humano nas organizações, e vai além desses sistemas definindo um tipo de relatório do capital intelectual, o qual deve considerar o capital humano como um ativo da empresa e, portanto, analisar a forma como ele pode ser mais bem desenvolvido de acordo com a estratégia de gestão. Essa relação entre o BSC e o *scorecard* do capital humano é definida na Figura 16, pois Beatty, Becker e Huselid (2005) demonstram como o *Scorecard* do Capital Humano se encaixa no contexto mais amplo da avaliação do desempenho estratégico pelo uso do BSC.

Figura 16 - Gestão do Capital Humano para executar a estratégia.

<i>Scorecard</i> de RH		<i>Scorecard</i> do Capital Humano	<i>Balanced Scorecard</i>				
		Comportamento dos líderes e do pessoal - Será que os líderes e o pessoal sempre se comportam de maneira a alcançar nossos objetivos estratégicos?	<table border="1"> <tr> <td>Sucesso dos clientes - Que desejo e expectativas específicos dos clientes devem ser satisfeitos?</td> <td>Sucesso Financeiro - Que objetivos financeiros específicos devem ser cumpridos?</td> </tr> <tr> <td>Sucesso da força de trabalho - Será que o pessoal contribui para realizar os principais objetivos estratégicos da empresa?</td> <td>Sucesso operacional - Que processos operacionais internos específicos devem ser otimizados?</td> </tr> </table>	Sucesso dos clientes - Que desejo e expectativas específicos dos clientes devem ser satisfeitos?	Sucesso Financeiro - Que objetivos financeiros específicos devem ser cumpridos?	Sucesso da força de trabalho - Será que o pessoal contribui para realizar os principais objetivos estratégicos da empresa?	Sucesso operacional - Que processos operacionais internos específicos devem ser otimizados?
Sucesso dos clientes - Que desejo e expectativas específicos dos clientes devem ser satisfeitos?	Sucesso Financeiro - Que objetivos financeiros específicos devem ser cumpridos?						
Sucesso da força de trabalho - Será que o pessoal contribui para realizar os principais objetivos estratégicos da empresa?	Sucesso operacional - Que processos operacionais internos específicos devem ser otimizados?						
Sistemas de RH - Alinhar - Integrar - Diferenciar	Mentalidade e cultura do pessoal - Será que o pessoal compreende e adota nossa estratégia? - Temos a cultura necessária para promover a execução da estratégia?	Competências do pessoal - Será que os empregados têm habilidades necessárias para executar a estratégia?					
Competências do Pessoal de RH - Parceiros estratégicos - Agentes de mudanças - Defensores dos empregados - Especialistas em administração	Práticas de RH - composição dos cargos - Provimento de pessoal - desenvolvimento - Gestão do desempenho - Recompensas - Comunicação						

Fonte: Beatty, Becker e Huselid (2005, p. 4).

Esse processo de desenvolvimento começa com uma descrição clara da estratégia e dos objetivos operacionais da empresa, assim como na elaboração do mapa estratégico que demonstra as relações de causa e efeito no processo de valor nas quatro perspectivas do BSC. Na sequência, tem-se o desenvolvimento de uma estratégia e de um *scorecard* do capital humano, considerando os elementos tratados no item anterior e, assim, o processo se completa com o desenvolvimento da estratégia e do *scorecard* para função de RH.

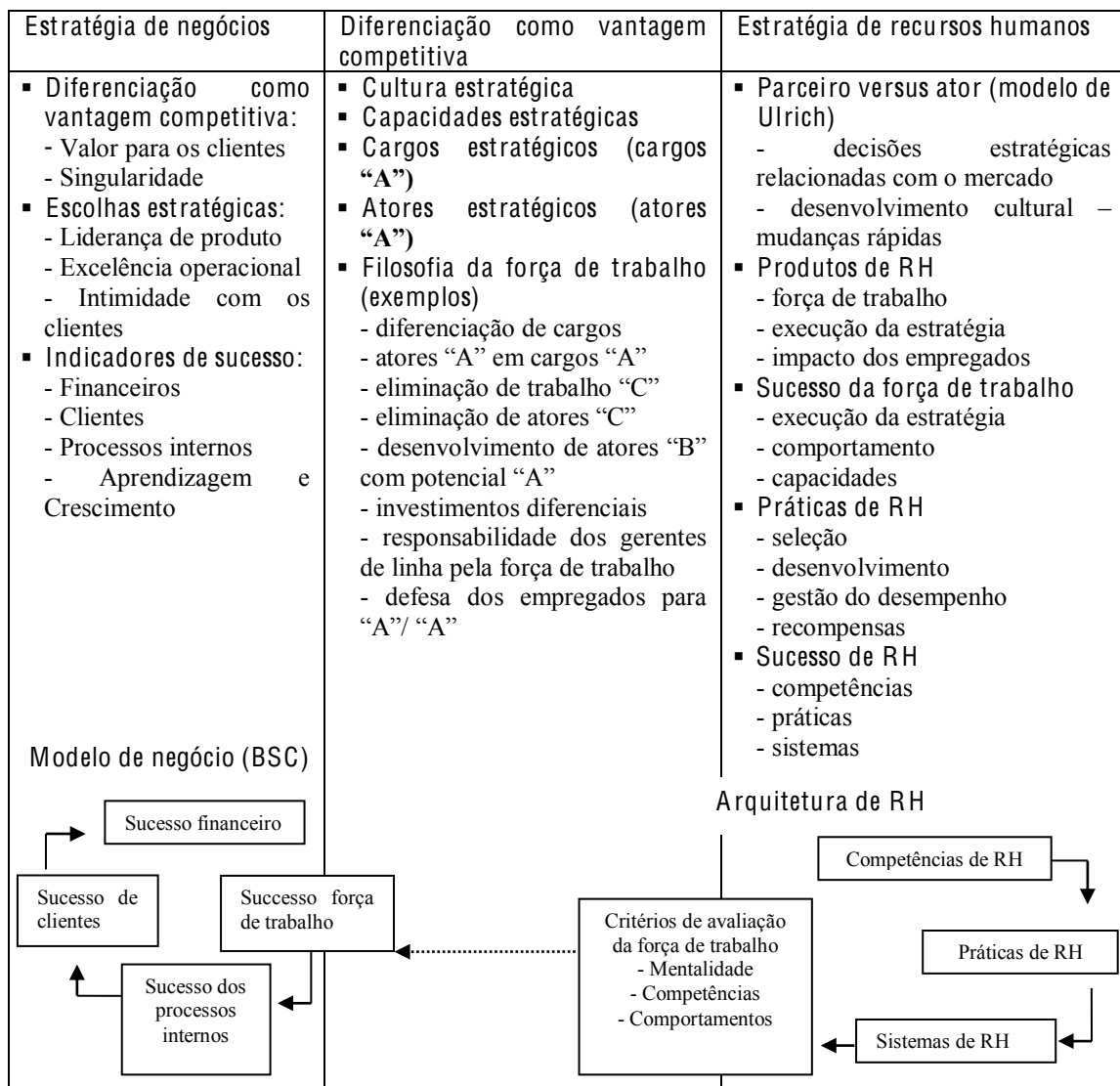
De acordo com Jamrog e Overholt (2004), apesar da evolução da área de RH nos últimos 100 anos, o seu papel enquanto parceiro na estratégia de negócios ainda esbarra na falta de medidas que mostrem quanto à área adiciona valor ao negócio. Segundo esses autores, não basta mensurar resultados, como a área já vem fazendo há algum tempo, é preciso ir além, mensurando o impacto que a área de RH está tendo sobre a estratégia do negócio, ou seja, se a área auxilia a empresa a alcançar sua missão por meio de suas competências estratégicas.

Por outro lado, a perspectiva de aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard* deveria enfatizar a importância de alinhar os ativos intangíveis com a estratégia da organização, uma vez que “contém os mesmos objetivos e indicadores dos intangíveis, essenciais para a implantação da estratégia, que são: capital humano, da informação e organizacional” (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 203). Devido a essa lacuna é que são demonstrados nos Quadros 6,7, 8 e 9 alguns dos indicadores do CH que podem contribuir para a organização identificar e mensurar o impacto do desempenho do seu CH sobre as estratégias de negócio.

Assim, considerando a relação exposta na Figura 16, pode-se concluir que não se trata somente de inserir o capital humano na elaboração do *Balanced Scorecard* (mapa estratégico), mas sim de vincular a estratégia de negócio com a estratégia do CH, considerando os modelos de negócio adotados por cada empresa. Neste contexto, tal ideia de vinculação está ilustrada na Figura 17 pelos autores que desenvolveram os SCH, dentro de um contexto de execução eficaz da estratégia.

A Figura 17 resume todo o contexto teórico abordado, ou seja, a execução da estratégia maior do negócio, considerando a utilização do BSC, enfatizando a diferenciação entre as áreas.

Figura 17 – Ferramentas necessárias para a execução da estratégia.



Fonte: adaptado Beatty, Becker e Huselid (2005, p. 221)

A área de RH passa a ter papel estratégico importante para a execução da estratégia com o estabelecimento de indicadores que permitem mensurar as competências, práticas e critérios de avaliação da força de trabalho.

Diante deste contexto, considerando os autores citados, conclui-se teoricamente que o uso do BSC pode mensurar o capital humano, primeiramente, tendo uma gestão de pessoas atuante e direcionada para a execução da estratégia do negócio, a qual deve colaborar com a mensuração das capacidades humanas existentes e com a definição de condições para tal execução. Posteriormente, a consideração de indicadores do capital humano na elaboração do BSC (mapa estratégico) que permitam a constante avaliação da

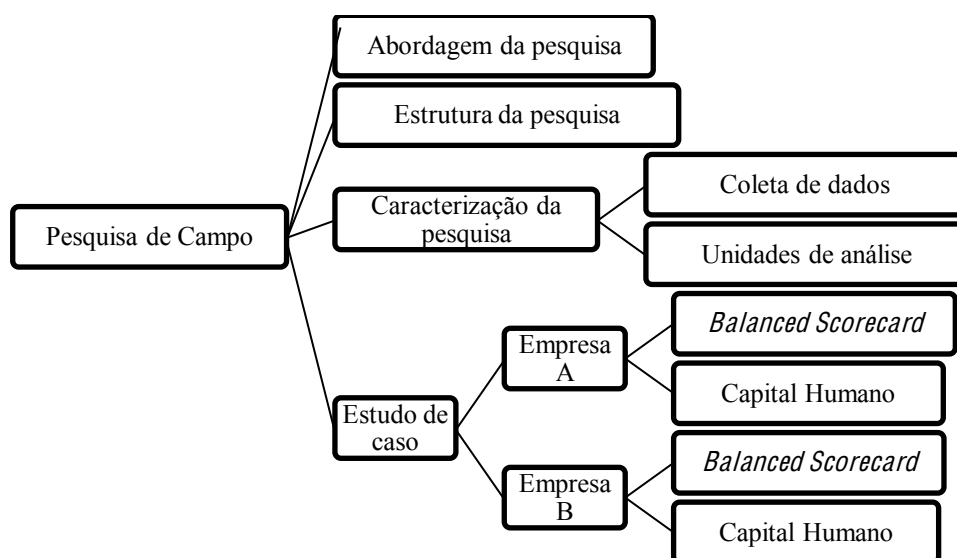
capacidade de executar a estratégia e assim definir perfis de competências do capital humano existente na organização e, finalmente, ter o BSC elaborado nas quatro perspectivas com a definição de indicadores alinhados a estratégia do negócio, só assim, com práticas alinhadas se permitirá a mensuração do capital humano, ou seja, identificar o sucesso da força de trabalho frente à execução das estratégias.

## 4 – PESQUISA DE CAMPO

Com o intuito de responder à questão de pesquisa estabelecida, é fundamental realizar uma investigação empírica de como o BSC pode ser utilizado para mensurar o capital humano nas organizações. Para isso, foram definidos uma abordagem e um método de pesquisa que serão apresentados neste capítulo.

A Figura 18 ilustra a estrutura deste capítulo. A primeira comenta sobre a abordagem da pesquisa de campo. A segunda explica como a pesquisa de campo foi estruturada para a realização da investigação. A terceira descreve os mecanismos de coleta de dados. Finalmente, a última parte apresenta os dados coletados na pesquisa.

Figura 18 – Estrutura do capítulo quarto.



A pesquisa científica é a única forma de obtenção de conhecimento capaz de formular e publicar hipóteses para serem criticadas e testadas experimentalmente por outros cientistas (DEMO, 1996). Ela é uma atividade cotidiana, considerando-a como uma atividade normal para o desenvolvimento do conhecimento. “Um questionamento sistemático, crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade ou diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático” (DEMO, 1996, p. 34).

Ela também pode ser vista como um conjunto de ações propostas para encontrar a solução para um problema, com procedimentos sistemáticos e racionais



(LAKATOS e MARCONI, 1995). De acordo com Goldenberg (1999), um estudo científico deve obedecer a critérios de coerência, consistência, originalidade e objetividade. Com isso, ao se definir a questão da pesquisa, deve-se considerar esses fatores essenciais para sua resposta.

Salomon (1991) afirma que é o problema levantado que definirá o tipo de pesquisa a ser desenvolvida, podendo ser:

- Pesquisa exploratória ou descritiva: tem como objetivo o esclarecimento do problema, descrever comportamentos ou definir e classificar fatos variáveis, proporcionando, assim, *insights*<sup>4</sup> sobre o assunto;
- Pesquisa aplicada: tem como objetivo aplicar leis, teorias e modelos na descoberta de soluções ou no diagnóstico da realidade; e
- Pesquisa pura ou teórica: seu objetivo é ir além da definição e descrição de problemas para buscar explicação e interpretação por meio de leis, teorias e modelos.

Diante do contexto histórico de desenvolvimento do BSC e a transformação da gestão de recursos humanos nas empresas, o tipo de pesquisa que caracteriza este trabalho é a pesquisa exploratória. A partir dos resultados da pesquisa de campo, espera-se proporcionar novos *insights* sobre o assunto, possibilitando ou não a generalização dos dados coletados, uma vez que se trata de uma abordagem pouco explorada, assim será investigado como o uso do BSC pode mensurar o capital humano nas organizações.

A pesquisa se configura como exploratória pela investigação, identificação e análise dados ainda não dominados, ou seja, verificar como o uso BSC pode mensurar o Capital Humano, que, como já citado, a literatura existente sobre o assunto não se esgota em si e, ainda, não demonstra com clareza empírica como ocorre tal mensuração. Segundo Yin (2005, p.35), a pesquisa tem um sentido exploratório quando se pretende “explorar situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados”.

---

<sup>4</sup>Significa o surgimento de novas ideias a partir de um novo contexto.

## 4.1 Abordagem da pesquisa

Do ponto de vista de abordagem de pesquisa, existem dois tipos que devem ser considerados: abordagem qualitativa e quantitativa.

A escolha do tipo de abordagem a ser definido depende das variáveis que envolvem a pesquisa, principalmente da questão de pesquisa a ser respondida. De acordo com Martins (2010), a abordagem deve ser coerente com a concepção metodológica, com as características da pesquisa e com o perfil do pesquisador. Assim, torna-se necessário apresentar os dois tipos de abordagens e, posteriormente, definir a abordagem a ser adotada nesta pesquisa.

Na abordagem qualitativa, segundo Goldenberg (1999), o pesquisador procura aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda – ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente e contexto social – interpretando-os segundo a perspectiva dos participantes da situação enfocada, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito.

A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada por ter a interpretação, a consideração do pesquisador como principal instrumento de investigação e a necessidade de estar em contato direto e prolongado com o campo, para captar os significados dos comportamentos observados (NEVES, 1996; PATTON, 2002).

Bryman (1989) também definiu as características básicas para a pesquisa qualitativa, incluindo o ambiente natural como fonte direta de dados, o pesquisador como meio de captura, múltiplas fontes de dados, preocupação constante com a percepção que as pessoas possuem sobre as coisas e, por fim, a proximidade com o fenômeno estudado.

Martins (2010) enfatiza que na pesquisa qualitativa a preocupação é a coleta de dados sobre a perspectiva dos indivíduos e a interpretação do ambiente que se está analisando. Por isso, a pesquisa que utiliza esta abordagem tende a ser menos estruturada na definição das variáveis de pesquisa para poder capturar perspectivas e interpretações das pessoas e do ambiente pesquisado, necessitando de um controle mais crítico.

Bryman (1989) ainda menciona os problemas associados a este tipo de abordagem:

- Acesso às informações: as pessoas podem se recusar ou se esquivar a fornecer as informações ao pesquisador;
- Interpretação: é preciso garantir que a interpretação do pesquisador reflita a opinião das pessoas pesquisadas; e
- Análises dos dados: falta de regras para análise de dados.

Considerando esses fatores, Martins (2010, p.53) define que “os métodos de pesquisas mais adotados na área de Engenharia da Produção para conduzir uma pesquisa qualitativa são o estudo de caso e a pesquisa-ação”. Logo, para a coleta de dados podem ser utilizados a observação direta ou participativa, entrevistas e exames de documentos.

Em contraponto à pesquisa qualitativa, está a pesquisa quantitativa, ainda que elas não são mutuamente exclusivas. Pelo contrário, elas podem ser combinadas. Terence e Escrivão Filho (2006) identificaram que, em estudos organizacionais a pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente. Mesmo sem ter a interferência do pesquisador nas variáveis pesquisadas apesar de o pesquisador escolhê-las a partir de um referencial teórico.

As características predominantes da pesquisa quantitativa, segundo Hayati, Karami e Slee (2006), podem ser:

- Obedece a um plano pré-estabelecido, com o intuito de enumerar ou medir eventos;
- Utiliza a teoria para desenvolver as hipóteses e as variáveis da pesquisa;
- Examina as relações entre as variáveis por métodos experimentais ou semiexperimentais, controlados com rigor;
- Emprega, geralmente, para a análise dos dados, instrumental estatístico;
- Confirma as hipóteses da pesquisa ou descobertas por dedução, ou seja, realiza previsões específicas de princípios, observações ou experiências;
- Utiliza dados que representam uma população específica (amostra), a partir da qual os resultados são generalizados; e
- Usa, como instrumento para coleta de dados, questionários estruturados, elaborados com questões fechadas, testes e *checklists*, aplicados a partir

de entrevistas individuais, apoiadas por um questionário convencional (impresso) ou eletrônico.

Ainda assim, segundo Bryman (1989) existem alguns fatores preocupantes na abordagem quantitativa:

- A mensurabilidade: as hipóteses devem gerar variáveis passíveis de serem mensuradas;
- Casualidade: as variáveis devem ter uma relação de causa e efeito;
- Generalização: os dados devem ser coletados de forma a garantir a inferência estatística; e
- Replicação do experimento: o procedimento seguido na pesquisa deve ser passível de ser reproduzido e demonstrar resultados parecidos.

Para a abordagem quantitativa, os métodos de pesquisa mais comuns na área de Engenharia da Produção, segundo Martins (2010), são: pesquisa de avaliação (*survey*); modelagem/simulação; experimento; quase-experimento. O mesmo autor, ainda define que a diferença entre os dois tipos de abordagens é o grau de envolvimento do pesquisador com os indivíduos e a organização pesquisada.

De forma a capturar os diversos pontos de vista dos indivíduos em uma ou mais organizações, delinear o contexto e entender o desenrolar dos processos, a abordagem qualitativa trabalha com mais de uma fonte de evidência para evitar que opiniões pessoais sejam tomadas como verdadeiras (MARTINS, 2010, p.52).

Para a presente pesquisa, foi considerada a abordagem qualitativa visto que é necessário captar a percepção dos indivíduos envolvidos na formulação e implantação do BSC, a fim de identificar como é mensurado o capital humano em tal processo e quais indicadores de capital humano são incorporados no BSC. Da mesma forma que a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas, possibilitou o acompanhamento do pesquisador e a posterior análise dos dados necessários para responder à questão da pesquisa.

## 4.2 Métodos de procedimento da pesquisa

Considerando um contexto metodológico de pesquisa, Bryman (1989) define que pode ser adotado quatro tipos de estratégias de pesquisa, sendo pesquisa experimental, pesquisa de avaliação (*survey*), estudo de caso e pesquisa-ação.

Para Yin (2005), existem cinco tipos de estratégias de pesquisas que podem ser adotadas considerando aspectos como questão da pesquisa, controle e acontecimentos. O Quadro 10 demonstra a estratégias de acordo com cada aspecto abordado pelo autor.

Quadro 10 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.

Estratégia	Forma de questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim / não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

Fonte: Yin (2005, p.24).

O tipo de questão de pesquisa é condição importante para escolha de qualquer método de pesquisa. Posteriormente, deve ser analisado o controle sobre eventos comportamentais e o foco, ou não, em acontecimentos contemporâneos. Assim, será possível escolher a estratégia que mais se adéqua a pesquisa a ser realizada.

Para Bryman (1989), o estudo de caso tem uma maneira exploratória de criar *insights*, testando teorias e confirmando resultados de outros estudos. Já para Yin (2005), o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinar acontecimentos contemporâneos, mas sem manipulação de acontecimentos relevantes, acrescentando fontes importantes como observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidos. Ainda segundo o autor, o que o diferencia é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível em um estudo histórico convencional.

As várias estratégias não são excludentes entre si. Cabe ao pesquisador identificar qual estratégia possui mais vantagens para realização da pesquisa. Em relação ao

estudo de caso pode acontecer quando “faz-se uma questão do tipo “como” ou “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle” (YIN, 2005, p.28).

Mesmo não fornecendo base para uma generalização científica, nesta pesquisa foi adotado o método de pesquisa de estudo de caso, por se tratar de uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005).

Ainda de acordo com esse mesmo autor, a pesquisa de estudo de caso inclui tanto estudos múltiplos como casos únicos e suas aplicações se diferenciam das demais, pois pode “explicar” os supostos vínculos causais em intervenções da vida real que são complexas demais para as estratégias experimentais ou de avaliação, pode “descrever” uma intervenção e o contexto em que ocorre, “ilustrar” certos tópicos dentro de uma avaliação e também pode “explorar” aquelas situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto de resultados.

O estudo de caso único é mais utilizado quando se tem uma definição clara dos construtos e uma teoria bem formulada possibilitando assim uma investigação que satisfaça as condições de teste da teoria referenciada e também quando se tem natureza reveladora. O estudo de caso múltiplo se dá pela lógica da replicação, ou seja, realizar um caso único e gerar a possibilidade de comparação em outra unidade, prevendo resultados semelhantes ou até mesmo contrastantes (YIN, 2005).

Nesta pesquisa, foi usado o estudo de caso múltiplo a fim de que se possa explicar, descrever e explorar as evidências que envolvem a investigação empírica de como o uso do BSC pode mensurar o capital humano em duas organizações e, conseqüentemente, poder realizar comparações entre os casos na tentativa de evidenciar as variáveis que envolvem tal mensuração.

Vale aqui também destacar que será impossível investigar em profundidade um caso revelador, ou seja, realizar um estudo de caso único, pela dificuldade do acesso a informação em tais organizações.

### 4.3 Caracterização da pesquisa

Diante caracterização do método e da definição do objetivo da pesquisa, pode-se concluir que o método de pesquisa mais adequado é uma investigação exploratória, com abordagem qualitativa que será realizada por meio de estudo de caso múltiplo.

A definição do estudo múltiplo de caso se da devido à possibilidade de análise entre os estudos, assim como cada caso. Tendo como foco a generalização da teoria estudada, foi definido o estudo em duas empresas que implantaram o BSC.

#### 4.3.1 Procedimento para coleta de dados

Para Yin (2005), existem vários tipos de evidências que possibilitam a coleta de dados em uma pesquisa, como documentação, registros, entrevistas, observação direta e participativa e os objetos físicos.

Como essa pesquisa tem como abordagem a pesquisa qualitativa, o procedimento mais adequado foi a entrevista semiestruturada, documentação e observação direta e participativa. Com a necessidade de verificar como o BSC pode mensurar o capital humano, tornou-se necessária a realização de entrevistas semiestruturadas com o gestor do planejamento estratégico, com o gestor de pessoas e com algum participante indireto do processo de implantação do BSC, bem como análise de documentos sobre a estruturação do BSC e a incorporação de indicadores do capital humano na sua implantação.

Foi elaborado um roteiro de pesquisa para identificar como o BSC pode mensurar o capital humano, baseado na revisão da literatura, considerando:

- As definições feitas por Kaplan e Norton (1996, 2004) em relação à elaboração do mapa estratégico e os aspectos que devem ser considerados na sua implantação;
- As considerações feitas por Beatty, Becker e Huselid (2005) e, também por Becker, Huselid e Ulrich (2001), mais especificamente a Figura 16 que demonstra a vinculação do BSC ao capital humano; e

- Os Quadros 6,7, 8 e 9, que demonstram alguns indicadores do capital humano que podem ser inseridos na estruturação do BSC para se mensurar o capital humano nas organizações.

O roteiro (disponível no Apêndice A e B) foi elaborado de forma mais específica para ser aplicado com os gestores ou responsáveis pela implantação do BSC e tornar possível a condução da entrevista, sendo mais produtiva e completa, dando possibilidades de diálogos entre as partes. Já ao gestor de pessoas foi apresentada uma estrutura clara e objetiva (disponível no Apêndice B) em relação aos aspectos do capital humano na tentativa de identificar os indicadores que estão sendo considerados e utilizados para fortalecer a execução da estratégia pelas pessoas. Cada tema considerado no roteiro da pesquisa foi desdobrado em subtemas para melhor compreensão dos dados e informações que influenciam na sua estruturação, cada um com suas características e especificidades.

#### 4.3.2 Unidades de análise

A escolha das empresas participantes desta pesquisa se deu, primeiramente, pela necessidade da empresa já possuir o BSC implantado e em execução, posteriormente, a existência de vínculo com o capital humano, ou seja, ações de RH baseada no planejamento do BSC e, finalmente, pela acessibilidade a informações.

O estudo de caso múltiplo se concretizou pela fundamental importância de proporcionar comparação entre duas empresas com as mesmas práticas, facilitando a percepção de como o BSC pode mensurar o capital humano nestas organizações.

O contato com as empresas foram realizados, inicialmente por *e-mail*. Com o aceite em participar da pesquisa, foi feito contato via telefone e programada as entrevistas com analistas de planejamento estratégico, participantes operacionais do BSC e com o gestor de pessoas nas respectivas empresas.



#### 4.4 Estudo de caso

Os resultados da pesquisa foram analisados em dois momentos: primeiramente a estrutura do BSC, sua dimensão, estruturação, aplicação e envolvimento das equipes de trabalho. Num segundo momento, o capital humano, suas definições, planejamento, envolvimento e definição dos indicadores de capital humano considerados na elaboração do BSC. Em um terceiro momento será feita a análise do vínculo dos dois primeiros momentos, as análises e conclusões a cerca do tema e objetivo da pesquisa. A descrição dos casos segue a estrutura dos roteiros.

##### 4.4.1 Empresa A

A Empresa A está localizada no interior do Estado de São Paulo, foi criada em 1998 e, desde então, vem sendo observado seu crescimento. Vale observar que a criação foi a partir da fusão com outra. Atualmente, ela conta com um parque industrial com 145.000 m<sup>2</sup> de área construída e sua atuação está voltada para produção de equipamentos dos setores de geração de energia, transporte metro-ferroviário, movimentação e levantamento de materiais, cimento e mineração, portuários, siderurgia, equipamentos de processo, petróleo e petroquímicos. O seu desenvolvimento proporcionou um resultado financeiro crescente de 2003 a 2009. Seu quadro de colaboradores passou de 2.984 em 2003 para 5.619 em 2009, tanto em fábricas como escritórios.

A Empresa A possui alguns certificados fundamentais para tal garantia da qualidade de seus produtos. Ela é a primeira certificada na Área Nuclear pela utilização de sistemas de qualidade. Com isso, passou a ser certificada com a ISO 9001:2000 em todas suas unidades. Também possui o certificado dos selos ASME: S, U e U2, certificado ONIP pela Indústria do Petróleo, certificado ISO 14001 pela gestão ambiental desenvolvida a partir de 2008 e está em busca da certificação OHSAS 18001 com a gestão de segurança e saúde no trabalho que já está sendo implantada desde 2009 com o Programa SOL (segurança, organização e limpeza).

#### 4.4.1.1 Análise do Balanced Scorecard

A Empresa A utiliza o planejamento estratégico desde 2003 considerando as necessidades de controle econômico e financeiro. A Alta Administração, na época, efetuava o controle financeiro com a utilização de planilhas eletrônicas Excel® individuais e desconexas, sendo um processo moroso e não totalmente confiável. Diante de discussões em grupo de como proporcionar melhorias de controle estratégico foi criado, juntamente com o responsável pelo setor de Tecnologia da Informação (TI) e o Diretor de Planejamento, o *Intelligence Control Panel* (ICP<sup>5</sup>), baseado nas prerrogativas do BSC, ou seja, esse sistema considera as quatro perspectivas – financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento - acrescentada de mais uma perspectiva, a de responsabilidade social, assim como todos os setores da empresa.

O ICP utilizado na Empresa A foi disponibilizado inicialmente para os setores mais estratégicos da empresa e, posteriormente, foi sendo trabalhado e disseminado nos demais setores a fim de evitar e/ou diminuir as resistências de sua utilização, uma vez que a predominância de gestão era considerada pelo Diretor de Planejamento, “arcaica”. Com isso, surgiu a necessidade de moldar e adaptar os líderes para tal mudança que foi implantada para gerar informação rápida e confiável ao proprietário da empresa.

Esse sistema foi construído inicialmente com a visão das três partes envolvidas (Alta Administração, Gestor de TI e Diretor do Planejamento) e posteriormente os Gestores de cada departamento foram colaborando com o direcionamento e inclusão dos objetivos e indicadores fundamentais para o seu setor. Assim, o novo sistema também passou a ser alimentado pelos Gestores e suas equipes de trabalho, proporcionando uma visão sistêmica para a Alta Administração em determinado período, considerando a estrutura disponibilizada pelo sistema. O escopo do sistema desenvolvido está ilustrado na Figura 19 a seguir.

---

<sup>5</sup>Painel de Controle Inteligente desenvolvido pela equipe da Empresa A para gerar controle econômico e financeiro

Figura 19 – Formato genérico do sistema de gestão estratégica da Empresa A.

<p>Planilha 1 PAINEL DE CONTROLE</p>	<p>Um Relógio para cada unidade com a quantidade de indicadores definidos pelos gestores.</p> <p>Considera 3 fases para cada indicador:  <span style="background-color: #90EE90;">Verde</span> – quando foi atingido  <span style="background-color: #FFD700;">Amarelo</span> – em fase de execução  <span style="background-color: #FF0000;">Vermelho</span> – não executado.</p>
<p>Planilha 2 ANÁLISE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emite relatórios por setor em relação aos indicadores e suas fases;</li> <li>- Compara os desempenhos entre os departamentos</li> <li>- Verifica qual ação ainda não foi executada e quem é responsável pela sua execução;</li> <li>- Controla as ações definidas no planejamento estratégico de cada setor.</li> </ul>
<p>Planilha 3 MAPA ESTRATÉGICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera 5 perspectivas:             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Financeira</li> <li>o Cliente</li> <li>o Processos Internos</li> <li>o Aprendizado e crescimento</li> <li>o Responsabilidade Social</li> </ul> </li> <li>- Interligadas e com a definição de medidas, metas e ações de cada setor;</li> </ul>
<p>Planilha 4 RELATÓRIOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilita o controle total de todas as entradas de lançamentos – <i>inputs</i>;</li> <li>- Emite vários moldes de relatórios, dando condições para se definir o perfil de cada relatório;</li> <li>- Controle das ações – Atas de reuniões de planejamento com o que ficou definido – ação, prazo para execução e resposta;</li> <li>- Somente o Proprietário e o Gerente de Planejamento tem acesso a essas informações.</li> </ul>

Fonte: Empresa A

Desde então, o ICP possibilita demonstrar a evolução que a empresa obteve com a utilização de índices de desenvolvimento. O Diretor de Planejamento enfatiza que “o crescimento só se deu após esse planejamento e controle”. Lembra ainda que a definição de indicadores é essencial para tal controle “se não é atingido/executado os gestores são cobrados para cumprirem nos prazos definidos”.

A Empresa A utiliza a gestão participativa, com o acesso dos dados para todos os gestores. Isso permite comparações e cobranças indiretas sobre a execução das ações. Um fato complicador é que ainda não foi definido o peso de cada indicador definido no planejamento, deixando a critérios dos gestores o que deve ser executado antes ou depois. A existência de pesos para os indicadores poderia apontar prioridades na execução das ações mais pertinentes e urgentes para a execução de sua estratégia, assim como, direcionar os

gestores para o que deve ser privilegiado em suas ações. Fato este que a empresa pretende atender até o final do ano, segundo o Diretor de Planejamento.

#### 4.4.1.2 Análise da Mensuração do Capital Humano

Acerca da gestão do capital humano na empresa, foi possível identificar com o Diretor de Planejamento qual é o tratamento dado ao setor de “Inteligência Humana” (IH) e que, assim como todos os setores envolvidos, foram observados indicadores de desempenho de nível macro no ICP, mas que fora do sistema o departamento é tratado como Recursos Humanos (RH).

Esses indicadores macros são considerados de forma ampla para que seja possível verificar como estão sendo realizadas as ações relacionadas aos indicadores de desempenho de nível micro pelo Departamento de IH. Os indicadores macros identificados foram:

- Número de trabalhadores diretos/indiretos;
- Trabalhadores de fábrica/escritório/terceiros;
- Folha de pagamento;
- Horas trabalhadas x horas extras;
- Programa Quero-Quero<sup>6</sup>.

Em entrevista com o Gestor de Recursos Humanos e sua equipe de trabalho foi possível observar as ações rotineiras que são desenvolvidas para gerar dados que se transformarão em informações para o ICP. Essas ações são definidas com base nos indicadores de desempenho definidos como fundamentais para a execução da estratégia da empresa. A partir desses dados foi elaborado o Quadro 11 para demonstrar os indicadores e as respectivas ações que são definidas para mensura-los.

---

<sup>6</sup>Programa Quero-Quero - une o quero do colaborador e o quero da empresa, representando a convergência dos objetivos de ambos, envolvendo ações de incentivos e benefícios que a Empresa desenvolve.

Quadro 11– Indicadores e ações do setor de RH da Empresa A, março 2011.

INDICADORES	
Número de funcionários efetivos	- despesa na folha de pagamento (orçado x realizado); - hora extra x hora normal - hora extra x valor da hora normal - hora extra por departamento
<i>Turnover</i> –Rotatividade	- automática x por substituição - demissão - por função/por área - comparação de índices
Absenteísmo	- frequência x número de horas - número de atestados – tipo - número de acidentes - número de faltas justificadas e injustificadas - número de afastamentos por doenças - número de afastamentos por acidentes
Treinamentos	- número previsto x número realizado - número de funcionários treinados - hora trabalhada x hora treinada
Recrutamento e Seleção	- % de formação de mão de obra
Movimentação Salarial	- % salário por merecimento ou promoção
Benefícios: Programa Quero-Quero	- Comunicação – 6 práticas desenvolvidas - Educação – 9 práticas desenvolvidas - Comprometimento – 8 práticas desenvolvidas - Relações com a comunidade – 7 práticas desenvolvidas - % de execução dos programas - % de pessoas atendidas X custo dos programas

Fonte: Empresa A, elaborado pela Autora.

De acordo com o Gestor de RH, ele mesmo define que os indicadores são utilizados no planejamento e mensurados mensalmente para avaliação das ações do RH. Ele citou como exemplo “controle de horas extras se alinha com a filosofia de qualidade de vida, as horas de treinamento com desenvolvimento do capital humano”. Contudo, para uma ação mais estratégica a empresa utiliza, pontualmente, pesquisas de clima organizacional para avaliar e redirecionar as ações estratégicas do departamento.

A pesquisa de clima organizacional é baseada na pesquisa “As Melhores Empresas para se Trabalhar” realizada pela Revista Exame, em que são avaliados (medidos) fatores como expectativa dos colaboradores, qualidade no ambiente do trabalho, identidade, satisfação e motivação, aprendizagem e desenvolvimento, liderança e justiça no ambiente de trabalho. Esses fatores também são considerados para a realização do planejamento anual na Empresa A.

Considerando os elementos do *scorecard* definidos por Beatty, Becker e Huselid (2005), mentalidade e cultura do pessoal, competências do pessoal, comportamentos dos líderes e do pessoal e sucesso da força de trabalho, o Gestor de RH percebe que as

ações/treinamentos que são feitos estão voltados para a esfera comportamental, pois enfatiza que foi a mudança de comportamento que fez com que as pessoas entendessem a necessidade de se adaptar a uma nova realidade, a qual está vinculada aos resultados almejados pelo planejamento estratégico.

Em avaliação aos resultados, objetivos, metas e a eficiência do pessoal com o uso do BSC o gestor de RH pode definir que “foi ótima, pois não tínhamos a prática de “ouvir” e medir com indicadores o que pensam nossos colaboradores, com esta prática tornou-se possível elaborar o plano estratégico de RH em cima destas avaliações”.

A lacuna observada foi que não ficou claro como na Empresa A realiza o vínculo das práticas de gestão de RH (treinamentos, avaliações, comunicação, desenvolvimento de lideranças, benefícios, etc.) com uso do BSC. Os gestores são conhecedores de que tudo que é realizado é com o intuito de promover informações para o sistema ICP que serão quantificadas e, posteriormente, avaliadas quanto a eficiência e eficácia do capital humano na empresa. Essa avaliação, assim como o planejamento, é reavaliada anualmente e, quando identificado algum indicador que ficou falho ou não foi executado positivamente, aplica-se a pesquisa de clima para verificar as reais interferências sofridas durante o processo.

#### 4.4.2 Empresa B

A Empresa B é uma franquia de Distribuidora de Bebidas da região sudeste do país, atuante no mercado desde 1948 assumiu posição no mercado de refrigerantes. Em 1982, com crescimento visível, construiu sua sede própria e atual, uma fábrica seguindo padrões avançados do ramo de atividade.

Em seu último balanço social publicado referente o ano de 2009, pode-se observar que a Empresa B cresceu 108,64% desde 2001, aumentando sua participação e conquistando o mercado com outros produtos, como água, cerveja, chás, sucos e energéticos atendendo mais de 100 municípios na região e realiza 95% de seu atendimento de forma direta. O quadro funcional conta com 2.485 colaboradores, sendo 2.005 diretos e 480

terceirizados com uma faixa etária de 26 a 35 anos, sendo 50% com escolaridade de 2º grau completo.

Diante de tal crescimento e exigências foram desenvolvidos processos capazes de serem certificados e manterem os padrões de fabricação definidos pela Matriz que em 2005, criou um sistema de qualidade específico para franqueados e com suas evoluções de gestão passou a ser chamado de Sistema de Gestão (SG) e em 2010 foi criado um sistema de gestão da qualidade completo e que passou a ser exigida a adequação aos requisitos por todas as franqueadas.

O primeiro certificado obtido pela Empresa B em 2005, foi o ISO 9001 que trata dos processos necessários para a garantia da qualidade na fabricação do produto. Depois foi o ISO 14001 que identifica e prioriza ações voltadas para a manutenção do meio ambiente em que está inserida, a OSHAS 18001 que certifica a segurança no trabalho e saúde ocupacional nas operações, e por fim a ISO 22000 que define os requisitos de um sistema de segurança do alimento para manter o controle dos perigos na fabricação do alimento.

Além disso, desde 2007 a empresa vem conquistando o Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão (PPQG), sendo premiada pela excelência em gestão em 2007 e 2008 com medalha prata, 2009 e 2010 com medalha ouro. Em 2011, a Empresa B concorre ao Troféu Governador com o intuito de conquistar futuramente o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), conquista esta que passou a exigir um maior desenvolvimento do capital humano na empresa, segundo a Analista Sênior de Planejamento.

Essas conquistas não aconteceram por acaso, ao contrário, exigem da empresa um fortalecimento em gestão, com redefinição de sua missão, visão e valores para possibilitar a adoção de um sistema estratégico que atendesse as necessidades de desenvolvimento, manutenção e avaliação dos sistemas de qualidade implantados, uma vez que a empresa passa por auditoria externa anualmente.

#### 4.4.2.1 Análise do *Balanced Scorecard*

Considerando a demanda dos sistemas de gestão da qualidade utilizados na Empresa B, a prática do planejamento estratégico é baseada e adaptada do modelo do BSC.

De acordo com a Analista Sênior do Planejamento Estratégico (ASPE), por mais que configurada a adoção do BSC para direcionar todo o planejamento, optou-se por manter o nome “Administração Estratégica e Planejamento Estratégico” por ser mais prático e de fácil assimilação por todos os colaboradores.

O modelo criado da Empresa B foi estruturado, primeiramente pela definição de missão, visão e valores da empresa e assim definir futuras ações estratégicas. Posteriormente, em 2003, foi realizada análise *SWOT*<sup>7</sup> em todos os setores, para tal prática foi necessário pesquisar modelos já utilizados por outras franquias, sendo considerado o modelo usado por uma franqueada do Estado de Mato Grosso, depois foi colocado em discussão as formas de definir as estratégias a serem consideradas tendo como base de estudo o livro “A Estratégia do Oceano Azul”<sup>8</sup>. Logo, observou-se a necessidade de aprimorar a visão estratégica do negócio, ou seja, como priorizar todos os problemas observados e que estratégia deveria ser executada primeiro? Assim tomou-se como base de seleção a técnica de análise de Gravidade x Urgência x Tendência (GUT).

Contudo, foi desenvolvido o planejamento estratégico (formato do BSC) em conjunto com a equipe de planejamento e todos os gestores departamentais para montar as estratégias globais e posteriormente desdobra-las em cada departamento da empresa. Assim, baseada nas informações obtidas, a Figura 20 ilustra a arquitetura estratégica utilizada na Empresa B.

Com base nessa estrutura de planejamento estratégico é definido para os departamentos os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho e metas, possibilitando a elaboração do plano de ação, implantação e avaliação, apontando um ciclo de readequação do planejamento.

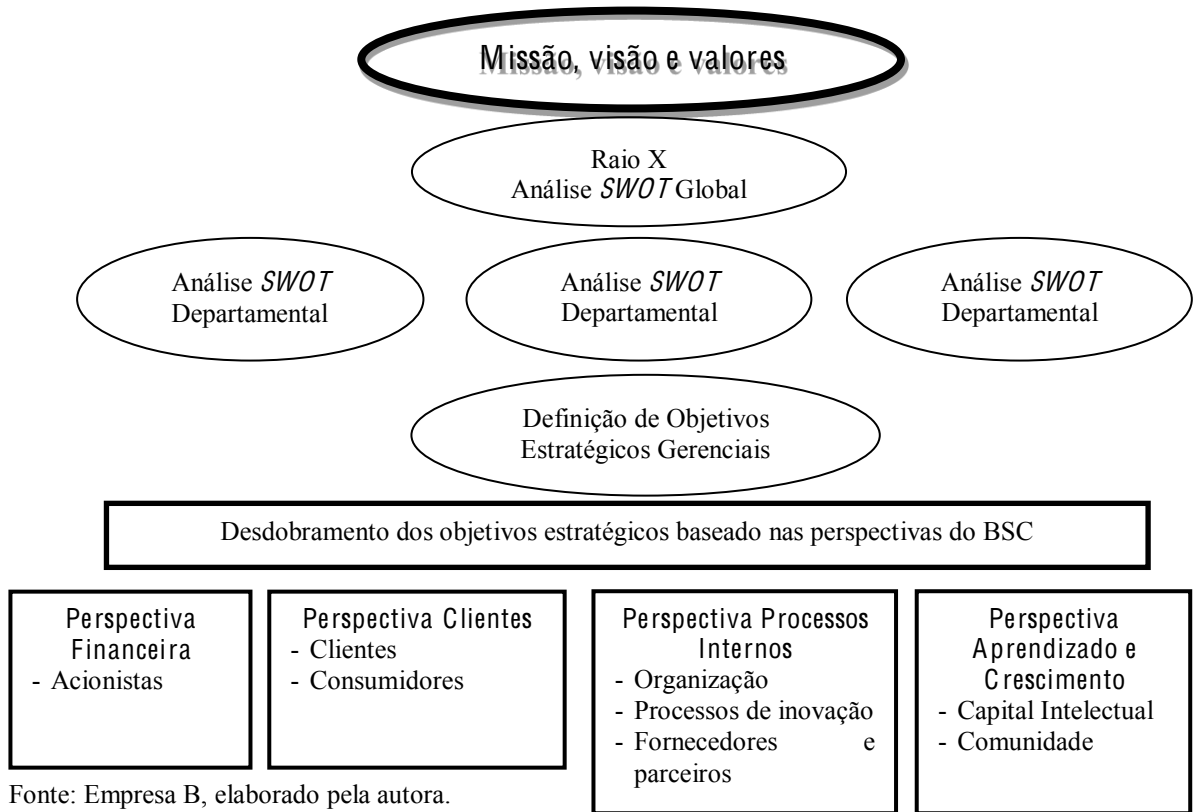
---

<sup>7</sup>*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, que significa análise das forças e fraquezas internas, ameaças e oportunidades externas (KOTLER, 1998).

<sup>8</sup>Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée. ed. Campus, 2005.



Figura 20– Escopo do planejamento estratégico da Empresa B.



Exigindo assim, a atuação de uma equipe que avaliam mais de 500 indicadores de desempenho definidos para toda a empresa, voltados para a geração de valor ao cliente. A Figura 21 apresenta como ocorre esse ciclo de geração de informação e avaliação do processo de planejamento estratégico realizado na Empresa B.

Figura 21– Ciclo de planejamento gerencial e departamental na Empresa B.

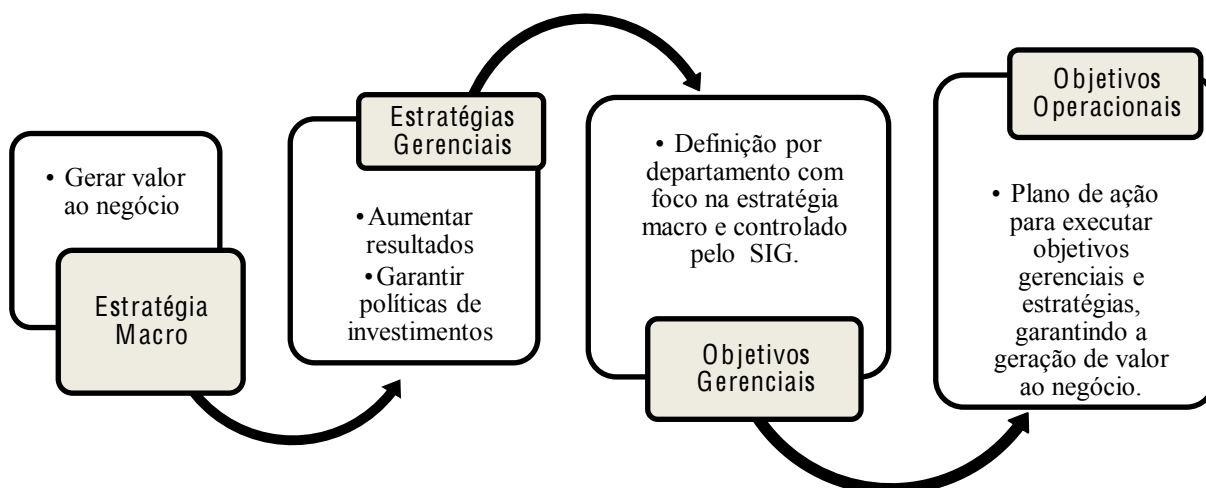


Fonte: Empresa B, elaborado pela autora.

O ciclo de planejamento permite estar sempre avaliando o alcance de indicadores e metas departamentais com a colaboração de equipes de cada área considerada como estratégica na empresa, possibilitando maior eficiência na geração de valor ao negócio.

O desdobramento das estratégias gerenciais é realizado considerando a relação causa e efeito da estratégia. A empresa, segundo a ASPE, confirma essa relação justificando que, se não existisse não seria possível garantir o alcance da estratégia da empresa. Para demonstrar claramente como essa relação acontece, será demonstrado a sequência das definições realizadas pela empresa na Figura 22.

Figura 22 – Relação causa e efeito da estratégia na Empresa B.



Fonte: Empresa B.

Para que o alinhamento de metas departamentais com a estratégia da empresa seja controlado são realizadas reuniões gerenciais e departamentais com base no *Business Plan* (Plano de Negócio) da Empresa B. A análise entre o previsto e o realizado aponta possíveis lacunas que são tratadas por um Plano de Ação Corretiva (PAC). Dependendo do diagnóstico é definido um Plano de Ação Preventiva (PAP) para os departamentos que fazem com que sejam executadas ou reformuladas de maneira positiva as metas já definidas. Contudo, em 2009, a empresa desenvolveu seu Sistema Integrado de Gestão (SIG), que logo passou a ser considerado como Sistema de Administração Estratégica (SAE) para possibilitar maior controle sobre a execução da estratégia e seus *drives* em todos os setores da empresa.

O SAE é utilizado para realizar a análise de *SWOT* para todas as áreas consideradas estratégicas. Indicadores são utilizados para os gestores observarem a execução dos objetivos definidos para cada unidade de negócio. Um exemplo desse registro é uma das

unidades considerada estratégica, a de Recursos Humanos. A própria administradora da área realiza a análise *SWOT* (as forças são definidas juntamente com os diretores, e as fraquezas são definidas pela equipe da unidade) e depois são definidos os objetivos estratégicos voltados para desenvolvimento de liderança, comunicação interna, gestão de clima, cultura participativa, jornada de trabalho, gestão de competências/desempenho, programa de sucessão, desenvolvimento e treinamento de equipe, estrutura da unidade, qualidade de vida no trabalho, indicadores da unidade, e sistemas de reconhecimento e recompensas. Todos os objetivos após análise são colocados na matriz GUT e, posteriormente, elaborado o plano de ação considerando a técnica 5W2H.

Todo o planejamento de estratégias, objetivos, metas, indicadores e ações também leva em consideração a VISÃO 2020 preestabelecida pela detentora da marca. Tal visão foi definida após uma análise do futuro da empresa e do mercado e com base em 6Ps – Portfólio, Pessoas, Planeta, Performance e Parceiros – com objetivo de garantir o desenvolvimento sustentável de longo prazo e a entrega de bebidas de qualidade aos consumidores. Assim, a empresa passa a ter todas as iniciativas estratégicas voltadas para a Visão 2020, definindo competências essenciais e questões estratégicas para serem atingidas até o ano de 2020 e se enquadrar nas exigências feitas pela franqueadora e assim continuar sendo uma franquia com alto desempenho.

O mapa estratégico da Empresa B contém uma visão de longo prazo. Ele foi reelaborado em 2010 com o foco “construindo o futuro – visão 2020 é agora”, conforme mostra a Figura 23.

Como o foco dessa dissertação é a mensuração do capital humano com o uso do BSC, serão detalhados os aspectos considerados na perspectiva de Aprendizado e Crescimento, adaptado na empresa para “Gestão de Pessoas”.

Os aspectos de capacitação e desenvolvimento, clima interno, reconhecimento e comprometimento destacados em tal perspectiva evidenciam a preocupação da Empresa B em ter pessoas preparadas para a execução das estratégias do negócio. No contexto de capacitação e desenvolvimento a empresa possui os programas de desenvolvimento de lideranças. Em relação ao clima interno a empresa aplica pesquisa de clima para identificar quais aspectos estão mais ou menos favoráveis no trabalho. Já o reconhecimento e comprometimento a empresa possui o Programa de Participação nos Resultados (PPR) que é

executado no sentido de fazer com que os colaboradores sejam valorizados, mas também, se comprometam com as necessidades de trabalho da empresa.

Figura 23– Mapa Estratégico da Empresa B.



Fonte: Empresa B

Contudo, o mapa estratégico possibilita demonstrar de maneira mais objetiva a relação existente entre estratégia do negócio, objetivos estratégicos e suas estratégias, os desafios que devem ser focados, os sistemas de gestão necessários, assim como as práticas de gestão de pessoas necessárias para o sucesso da estratégia do negócio.

#### 4.4.2.2 Análise da Mensuração do Capital Humano

No passado, em 2002, antes da implantação do planejamento estratégico, a Empresa B tinha o projeto chamado “Gestão do Conhecimento<sup>9</sup>”, mas foi observado detalhes, identificados na análise *SWOT*, que deveriam ser resolvidos antes de elaborar e praticar uma

<sup>9</sup> Trata-se da espiral do conhecimento podendo ser entendidas como um processo essencialmente destinado a gerar conhecimento por meio de sua conversão individual e coletiva entre conhecimento explícito e tácito, resultando em aprendizagem num processo cíclico e dinâmico. Também conhecido como ciclo do saber que compreende criar, codificar, compartilhar e aprender (NONAKA E TAKEUCHI, 1997; SABBAG, 2007).

gestão ampla e baseada no ciclo do saber, por isso, o projeto foi remodelado, abordando aspectos fundamentais identificados na aplicação da pesquisa de clima, tais como comunicação e desenvolvimento de lideranças.

Para um crescimento mais direcionado, a Gestora de RH destacou a importância das pessoas no alcance dos resultados, tendo como prática constante o desenvolvimento, crescimento profissional com aprendizagem constante adotando programas de avaliação de desempenho, avaliação de competências com metas individuais, orientações e planos de desenvolvimento.

O setor de Recursos Humanos tem como missão, integrar Gestão de Pessoas com as estratégias do negócio, suportando a liderança com práticas inovadoras e eficazes em um ambiente com pessoas preparadas e motivadas para o trabalho.

A Empresa B busca proporcionar os melhores benefícios aos seus colaboradores, desenvolver trabalhos motivacionais e atuarem vários projetos sociais direcionados a diversas entidades que prestam serviços comunitários. Procura-se desenvolver um conceito de responsabilidade social de maneira eficiente e concreta, visando colaborar com a melhoria das condições de qualidade de vida no trabalho e na comunidade.

A unidade de Recursos Humanos, no processo inicial com a aplicação da análise *SWOT*, foi considerada como uma fraqueza na organização. Resultado semelhante foi detectado pela pesquisa de clima, considerada como um objetivo de alto impacto para a estratégia, caiu de 2004 para 2010. Tal pesquisa possibilitou o início das mudanças no RH.

Após a realização da pesquisa de clima, a Gestora de RH conseguiu identificar 58 temas que seriam fundamentais para mudança estratégica organizacional, mas que demandariam tempo para serem trabalhados, assim, diante de uma análise de necessidades primárias, chegou a uma junção desses temas em três grandes temas/eixos estratégicos, sendo: mobilizar pessoas (cultura), desenvolver lideranças (comportamento e competências) e promover a inclusão – considerando o direcionamento para a visão 2020, que deveriam ser trabalhados em curto prazo, ou seja, todas as ações de RH passariam a ser desenvolvidas levando em consideração tais temas.

Para tal mudança, a inserção dos temas eixos no planejamento estratégico foi fundamental, primeiramente, pela transformação de percepção da alta administração em

acreditar no novo modelo de planejamento e depois por trabalhar a resistência das pessoas na informatização e absorção da informação, na aceitação do modelo do planejamento estratégico e na execução das ações definidas no mesmo.

Assim, a unidade de RH adotou como forma de trabalho os planos de ações definidos com a pesquisa de clima, desenvolver um programa de comunicação interna (mídia) para levar a informação e gerar a interação de todos e o programa de desenvolvimento de lideranças para preparar a liderança para o novo estilo de comunicação e colaborar na geração da informação e na execução dos planos de ação. Os programas foram elaborados com base nas necessidades do planejamento de todas as unidades, com base em treinamento e comunicação. A comunicação é considerada a maior dificuldade na execução do planejamento e, por isso, tem um foco maior no direcionamento das ações planejadas.

Os indicadores estão associados ao Programa de Participação nos Resultados (PPR). O colaborador só tem direito ao PPR se atingir as metas propostas no planejamento estratégico, gerando assim uma força para a execução de ações associadas aos indicadores de impacto, os quais são simples de entender. O que é difícil de entender é a relação das ações individuais com o indicador, segundo a gestora de RH, mesmo assim, se tem mais ou menos 90% dos indicadores executados com tal associação. Ainda, o conjunto de indicadores globais tem peso de 40% sobre o negócio e os departamentais 70%. Não existe uma definição de pesos por indicador, não deixando claro para o colaborador a dimensão do esforço direcionado à execução de cada indicador.

Isto posto, a unidade de RH definiu os seus objetivos estratégicos e os respectivos indicadores de desempenho, deixando claro a parte interessada, qual o impacto sobre o negócio e relação causa e efeito proporcionada pelo objetivo, conforme conteúdo do Quadro 12.

Com isso, a Gestora de RH enfatiza que das metas definidas no planejamento estratégico, lembrando que para cada meta existe objetivo estratégico, indicador e uma iniciativa a ser executada, em 2007, o nível de execução era de 45%, em 2009 foi de 55%, e a previsão para 2011 é de 70% de metas atingidas. Isso enfatiza a melhoria de execução das estratégias por força dos seminários de planejamento, das *SWOT* anuais, das urnas de sugestões dos colaboradores e de todas as ações desenvolvidas pelo Departamento de RH.

Quadro 12–Objetivos, indicadores e relação causa efeito dos objetivos definidos pela Empresa B.

OBJETIVO	INDICADOR	PARTE INTERESSADA	IMPACTO	CAUSA EFEITO
Reduzir ocorrência de Incidentes típicos do trabalho com Afastamento	Taxa de frequência para Incidentes do Trabalho	Capital Intelectual	Alto	Aumentar o Resultado
Reduzir o número de dias de afastamento relacionados a incidentes típicos do trabalho	Taxa de Gravidade de Incidentes do Trabalho	Capital Intelectual	Alto	Aumentar o Resultado
Reduzir o número de dias perdidos por atestados médicos	Dias Perdidos por Atestados Médicos	Capital Intelectual	Alto	Aumentar o Resultado
Reduzir o número de incidentes de trajeto da Franquia.	Taxa de frequência para Incidentes de Trajeto	Capital Intelectual	Médio	Aumentar o Resultado
Reduzir o número de dias de afastamento relacionados a incidentes de trajeto	Taxa de Gravidade para Incidentes de Trajeto	Capital Intelectual	Médio	Aumentar o Resultado
Reduzir a ocorrência de colisão da frota leve e pesada.	Taxa de Colisão da Frota por grupo de 100 veículos	Acionista	Alto	Aumentar o Resultado
Cumprir a Legislação de Segurança e Saúde Ocupacional	Cumprir a Legislação de segurança e Saúde Ocupacional	Público Relevante	Alto	Aumentar o Resultado / Garantir Investimento
Cumprir em 100% o Cronograma do PPRA	Cumprir 100% do PPRA	Capital Intelectual	Médio	Reduzir Incidentes com Afastamento
Reduzir o número de incidentes com danos ao patrimônio	N.º de Incidentes com danos ao patrimônio	Capital Intelectual	Médio	Reduzir ocorrência de Incidentes
Reduzir o custo gerado por despesas de incidentes do trabalho com afastamento	% despesas de incidentes do trabalho com afastamento	Acionista	Médio	Aumentar o Resultado
Zerar banco de horas dos colaboradores do SEESMT	Banco de horas SEESMT	Capital Intelectual	Médio	Aumentar o Resultado
Reduzir acidentes relacionados a comportamento,	N.º Desvios Comportamentais – PROAC	Capital Intelectual	Baixo	Reduzir Incidentes com Afastamento
Criar e implementar programa para desenvolver Liderança	Cumprir 100% do cronograma do programa	Capital Intelectual	Alto	Aumentar o grau de satisfação geral
Criar e implementar programa para desenvolver Liderança	% de Satisfação na Avaliação de Reação	Capital Intelectual	Alto	Aumentar o grau de satisfação
Criar e implementar programa para desenvolver Liderança	% de Realização da Supervisão de Prática	Capital Intelectual	Alto	Aumentar o grau de satisfação
Garantir a realização do processo de Avaliação de Desempenho	% de Avaliações de Desempenho realizadas	Capital Intelectual	Alto	Aumentar o Resultado / Garantir Investimentos
Garantir a realização do Plano Anual de Capacitação	% de Treinamentos Realizados x Planejados	Capital Intelectual	Médio	Aumentar o grau de satisfação geral
Garantir a realização do Plano Anual de Capacitação	% de cumprimento do orçamento de treinamentos	Capital Intelectual	Médio	Aumentar o grau de satisfação
Aumentar o índice de Aproveitamento Interno	% Aproveitamentos Internos	Capital Intelectual	Médio	Garantir a Manutenção de Pessoas
Garantir a Manutenção de Pessoas na Organização	% Turnover espontâneo	Capital Intelectual	Alto	Aumentar o grau de satisfação
Aumentar o grau de satisfação geral da Pesquisa de Clima	% de Implantação das Ações Propostas	Capital Intelectual	Alto	Aumentar o Resultado / Garantir Investimentos
Reduzir percentual de horas extras	% Horas extras pagas	Capital Intelectual	Médio	Gerenciar custo com pessoal (GIGA)
Gerenciar o banco de horas positivo	Numero de Horas Positivas	Capital Intelectual	Médio	Gerenciar custo com pessoal (GIGA)
Gerenciar o banco de horas negativo	Número de horas negativas	Capital Intelectual	Médio	Gerenciar custo com pessoal (GIGA)
Reduzir Horas Extras, intervalo inter-jornadas e descanso semanal	nº de ocorrências com jornada acima do limite legal	Capital Intelectual	Alto	Aumentar o Resultado / Garantir Investimentos
Gerenciar custo com pessoal (GIGA)	Despesas de mão de obra x caixa unitária vendida MI	Capital Intelectual	Médio	Aumentar o Resultado / Garantir Investimentos
Aumentar o nº Portadores de Deficiência	Manter o número em 5% do quadro da Cia	Capital Intelectual	Médio	Aumentar o Resultado / Garantir Investimentos
Garantir a satisfação dos profissionais com as ações de capacitação	% de Satisfação na Avaliação de Reação	Capital Intelectual	Médio	Realização do Plano Anual de Capacitação

Fonte: empresa B.

A Gestora de RH ainda enfatizou que a definição desses indicadores proporciona um resultado mais satisfatório para o negócio do que para as pessoas, pois ainda existem algumas percepções negativas com relação ao clima organizacional.

Ao analisar os indicadores do Quadro 12, pode-se concluir que existe a preocupação com a segurança no trabalho, primeiro pelo fato de ser uma exigência de certificação da empresa e depois para a manutenção da qualidade de vida no trabalho. Também se observa a preocupação com a capacitação, rotatividade, custos e inclusão social de maneira simplificada, na grande maioria com foco no aumento de resultado final para o negócio.

Observa-se um grande número de indicadores de desempenho sendo considerados no contexto do planejamento da Empresa B. Tais indicadores acabam por direcionar as ações da unidade de RH, caracterizando assim um vínculo de ações entre as estratégias globais e as departamentais, ou seja, todos os programas de RH são desenvolvidos no sentido de possibilitar que os planos de ações das unidades sejam executados, atendendo as necessidades identificadas nas Análises *SWOT* iniciais.



## 5. ANÁLISES E CONCLUSÕES

O objetivo dessa dissertação foi de investigar como o BSC pode ser utilizado para mensurar o capital humano, efetuando uma análise comparativa entre a literatura pesquisada e as empresas que o implantaram incorporando a gestão do capital humano. Para isso foi necessário analisar as práticas das empresas que possuem seu planejamento estratégico baseado no BSC.

### 5.1 Análise dos Casos

Tal análise foi realizada em duas empresas de grande porte, uma do setor de Projetos, Equipamentos e Montagens Industriais, e outra do setor de Distribuição de Bebidas. Ambas possuem o modelo do BSC adaptado e implantado como parte da prática de planejamento estratégico. As adaptações tornaram-se necessárias para o desenvolvimento de suas atividades. Ambas utilizam como ponto inicial para o levantamento de dados e geração de informações a análise *SWOT*. Elas possuem sistemas de gestão integrada desenvolvidos pelo setor de tecnologia de informação das próprias empresas.

#### 5.1.1 Análise do Caso A

Na Empresa A, tal sistema é baseado no formato de painel de controle propiciando uma visão mais rápida e genérica dos resultados já alcançados, conforme descrito no item 4.4.1.

Aplica análise *SWOT* para levantar informações necessárias para o desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa.

O mapa estratégico não ficou claramente demonstrado, pois o Diretor de Planejamento, além de citar que somente Ele e a Alta Administração têm acesso ao mesmo, também não se propôs a demonstrá-lo na pesquisa.

Tem a definição de indicadores macros que são controlados estrategicamente no SGI e indicadores micros praticados no Departamento de RH, os quais são desenvolvidos, mas não estão claramente conectados com indicadores macros. Todas as ações (programas de benefícios) do Departamento são desenvolvidas no sentido de gerar informação para o sistema ICP.

Quadro 13 – Relação de indicadores macros e micros da Empresa A

Indicadores macros - ICP	Indicadores micros - RH
Número de trabalhadores diretos/indiretos	Número de funcionários efetivos
Trabalhadores de fábrica/escritório/terceiros	<i>Turnover</i> – Rotatividade
Folha de pagamento	Absenteísmo
Horas trabalhadas x horas extras	Treinamentos
Programa Quero-Quero	Recrutamento e Seleção
	Movimentação Salarial
	Programa Quero-Quero: % de execução dos programas e % de pessoas atendidas X custo dos programas

Fonte: Empresa A

Possui um Programa de Benefícios (Programa Quero-Quero) com ações direcionadas para comunicação, educação e comprometimento interno e externo.

Quadro 14 – Relação dos Programas de Benefícios desenvolvidos pela Empresa A

Comunicação	Educação	Comprometimento	Relação com a Comunidade
Cafê como Presidente	Universidade Livre	Quero-Quero Crescer	Capacitação da Comunidade
Palavra do Presidente	DETI - Desenvolvimento Educacional de Talentos Internos	Quero-Quero Conhecer	Nosso Ninho – 60 refeições diárias para uma instituição
Informativo Semanal	Programa de Estágio Superação	Visita dos Familiares	Voluntariado – eventos beneficentes
Boletim Informativo	Palestras; Acesso a Internet	Homenagem por tempo de serviço	Doar Sangue
Canal Aberto	Biblioteca e Área de Leitura	Aniversariante do mês	Parceiros com visitas técnicas
Comunicado Mesa do Restaurante	Programa PENSE – atendimento aos filhos com deficiência mental e/ou física	Roda de Conversa com colaborador afastado	Contribuição para o Instituto Alírio Pfiffer
	Programa PROBEIN – bolsa de estudos para os filhos dos colaboradores	Coral dos funcionários	Campanhas Benéficas – alimentos, agasalhos e brinquedos

Fonte: Empresa A

Com tais ações o Gerente de RH define que são suficientes para gerar um clima satisfatório e assim, conseqüentemente, conseguir atender as necessidades de execução das ações que possibilitam mensurar os indicadores macros.

Com esse programa o “Quero” da empresa é aprimorar a comunicação, gerar transparência e confiança em suas ações, melhorar a produtividade com a qualidade necessária, ter uma faturamento crescente com novos produtos, ser Centro de Excelência diante do comprometimento da Equipe, contar com a participação de todos para limpeza e organização, preservar o meio ambiente, manter o ambiente familiar agradável, gerar satisfação dos clientes e, finalmente, garantir o sucesso no empreendimento.

Já o “Quero” do colaborador é, também, aprimorar a comunicação, gerar transparência e confiança em suas ações, ter uma perspectiva crescente de trabalho, ter qualidade de vida, uma remuneração crescente, ter capacitação para novos desafios, se comprometer com a empresa, manter seu local de trabalho limpo e organizado, preservar o meio ambiente, poder integrar a família em seu ambiente de trabalho, gerar a satisfação dos clientes e, finalmente, seu sucesso profissional.

Para a manutenção do Programa Quero-Quero é aplicado a pesquisa de clima organizacional para identificar pontos fortes e fracos das ações que são realizadas pela organização e direciona-las para a satisfação geral dos colaboradores. Segundo o Gerente de RH, tudo que tem sido feito está de acordo o a necessidade momentânea da empresa. Ainda cita que a última pesquisa de clima foi satisfatória e que será dada continuidade nas ações que já são realizadas.

Comprovadamente, ainda cita que todos os indicadores de RH foram executados no prazo exigido pelo planejamento estratégico, deixando clara a contribuição estratégica que os indicadores definidos e as ações realizadas proporcionam ao planejamento.

### 5.1.2 Análise do Caso B

Já na Empresa B, o sistema também é integrado, mas por meio de planilhas eletrônicas interligadas, que possibilitam uma visão genérica e específica ao mesmo tempo.

Aplica análise *SWOT* para levantar informações necessárias para o desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa, assim como para definir os objetivos estratégicos departamentais.

Tem o mapa estratégico claramente definido e com desdobramento das estratégias e, considerando a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento direciona seus objetivos para a Gestão estratégica de pessoas, proporcionando capacitação e desenvolvimento das pessoas, criando ações de melhoria do clima interno e gerando reconhecimento e comprometimento das pessoas em relação à execução das ações que possibilitam a mensuração dos indicadores definidos no planejamento estratégico.

Possui um ciclo de planejamento estratégico gerencial e departamental que colabora com a execução das estratégias do negócio, pois são definidos os objetivos departamentais, os indicadores, as metas, elaborado o plano de ação, implanta e depois gera avaliação sobre todo o planejamento, aplicando ainda Plano de Ação Preventiva (PAP) e Plano de Ação Corretiva (PAC).

O Departamento de RH possui ações direcionadas para a mobilização das pessoas em relação à cultura da empresa, para o desenvolvimento de lideranças interferindo no comportamento e competências das pessoas, e ainda promove a inclusão das pessoas tornando-as mais comprometidas com o negócio.

Aplica a pesquisa de clima para direcionar os planos de ações e assim conseguir aumentar a satisfação geral dos colaboradores.

Possui indicadores associados ao Programa de Participação nos Resultados (PPR) fazendo com que os colaboradores se preocupem com a execução das ações que interferem na mensuração dos indicadores, ou seja, se executar tais ações passa a ter direito ao PPR.

Dos 28 (vinte e oito) objetivos departamentais e indicadores que a Empresa B tem definidos, 12 são definidos na esfera de segurança e saúde no trabalho pelo fato de que a Empresa possui o certificado OSHAS 18001, assim precisa garantir a segurança e saúde nas operações que realiza.

Quadro 15 – Relação de objetivos e indicadores Empresa B

OBJETIVO	INDICADOR
Reduzir ocorrência de Incidentes do trabalho com Afastamento	Taxa de Frequência para Incidentes do Trabalho
Reduzir o número de dias de afastamento de incidentes do trabalho	Taxa de Gravidade de Incidentes do Trabalho
Reduzir o número de dias perdidos por atestados médicos	Dias Perdidos Por Atestados Médicos
Reduzir o número de incidentes de trajeto da Franquia.	Taxa de Frequência para Incidentes de Trajeto
Reduzir o número de dias de afastamento de incidentes de trajeto	Taxa de Gravidade para Incidentes de Trajeto
Reduzir a ocorrência de colisão da frota leve e pesada.	Taxa de Colisão da Frota - grupo de 100 veículos
Cumprir a Legislação de Segurança e Saúde Ocupacional	Cumprir a Legislação de Segurança e Saúde Ocupacional
Cumprir em 100% o Cronograma do PPRA	Cumprir 100% do PPRA
Reduzir o número de incidentes com danos ao patrimônio	N.º de Incidentes com danos ao patrimônio
Reduzir o custo gerado por despesas de incidentes do trabalho com afastamento	% despesas de incidentes do trabalho com afastamento
Zerar banco de horas dos colaboradores do SEESMT	Banco de horas SEESMT
Reduzir acidentes relacionados a comportamento,	N.º Desvios Comportamentais - PROAC

Fonte: Empresa B

Os outros 16 indicadores são na esfera de desenvolvimento e capacitação de pessoas, controle de custos, satisfação e inclusão de pessoas.






Observa-se que dos 16 indicadores de RH, 8 (oito) deles são de desenvolvimento e capacitação, ou seja, voltado para a prática do treinamento, 1 (um) que controla a rotatividade espontânea, ou seja, o que leva a pessoa a sair da empresa, 1 (um) que considera o nível de satisfação com a utilização da pesquisa de clima, 5 (cinco) que possibilitam a identificação dos custos com horas extras e da mão de obra e 1(um) que possibilita promover a inclusão social de portadores de deficiência.

Ao analisar a prática apresentada na teoria pelos autores Niven (2005) e Beatty, Becker e Huselid (2005) deveria existir uma amplitude estratégia para que se atenda com maior eficiência as necessidades estratégicas do negócio.

Quadro 16 – Relação de Objetivos e Indicadores Empresa B

Criar e implementar programa para desenvolver Liderança	Cumprir 100% do cronograma do programa
Criar e implementar programa para desenvolver Liderança	% de Satisfação na Avaliação de Reação
Criar e implementar programa para desenvolver Liderança	% de Realização da Supervisão de Prática
Garantir a realização do processo de Avaliação de Desempenho	% de Avaliações de Desempenho realizadas
Garantir a realização do Plano Anual de Capacitação	% de Treinamentos Realizados x Planejados
Garantir a realização do Plano Anual de Capacitação	% de cumprimento do orçamento de treinamentos
Aumentar o índice de Aproveitamento Interno	% Aproveitamentos Internos
Garantir a Manutenção de Pessoas na Organização	% <i>Turnover</i> espontâneo
Aumentar o grau de satisfação geral da Pesquisa de Clima	% de Implantação das Ações Propostas
Reduzir percentual de horas extras da Franquia	% Horas extras pagas - Franquia
Gerenciar o banco de horas positivo da franquia	Numero de Horas Positivas Franquia
Gerenciar o banco de horas negativo da franquia	Número de horas negativas - franquia
Reduzir Horas Extras, intervalo de jornadas e descanso semanal	nº de ocorrências com jornada acima do limite legal
Gerenciar custo com pessoal (GIGA)	Despesas de mão de obra x caixa unitária vendida
Aumentar o nº Portadores de Deficiência	Manter o número em 5% do quadro da Cia
Garantir a satisfação dos profissionais com as ações de capacitação	% de Satisfação na Avaliação de Reação

Legenda:

	Capacitação e desenvolvimento de pessoas
	<i>Turnover</i> /rotatividade
	Satisfação
	Controle de custos
	Inclusão Social

Fonte: Empresa B

Outros indicadores podem ser participação, educação, interação, motivação, produtividade e informações estratégicas para mensurar o capital humano; diversidade, iniciativas, crescimento profissional para se mensurar os aspectos da cultura organizacional adotada; trabalho em equipe, agentes de mudanças, definição de cargos, retenção de talentos para se mensurar as competências do capital humano; resultados, satisfação, eficácia dos treinamentos para se mensurar o comprometimento do pessoal com os objetivos estratégicos, e, finalmente, informações externas como, qualidade do produto/serviço, satisfação do cliente, redução de despesas para se medir o sucesso da força de trabalho em relação à realização dos objetivos estratégicos.

### 5.1.3 Análise entre Casos

Considerando que os fatores fundamentais na definição e estruturação do BSC, segundo Kaplan e Norton (1997), são: a descrição clara das estratégias adotadas e dos objetivos operacionais da empresa, a elaboração do mapa estratégico e as relações de causa e efeito, pode-se concluir que ambas as empresas possuem uma visão concreta do conceito e estrutura do BSC. Vale também destacar que depois de verificada as necessidades de implantação foram feitas adaptações no modelo. Ambas consideram as perspectivas do BSC e ainda incluem outras unidades de negócios para melhor uso do modelo. Todo o processo é desenvolvido a partir de uma definição clara de estratégia global, seguida pela definição dos objetivos departamentais. O mapa estratégico ficou claro na Empresa B bem como a relação causa e efeito. Já na Empresa A esses aspectos não foram demonstrados claramente.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), uma das características do BSC como sistema de gestão estratégica é o alinhamento das metas departamentais e pessoais à estratégia global, assim pode-se observar que em ambas as empresas estudadas cada unidade de negócio realiza seu planejamento direcionado pela estratégia global, definindo então os objetivos estratégicos departamentais e, posteriormente, elaborando os planos de ações para atingir tais objetivos. Em relação às metas pessoais, ambas utilizam pesquisa de clima para identificar os anseios dos colaboradores e assim direcionar os programas de RH utilizados para atingir metas departamentais e pessoais.

Yong (2004) aponta como ponto fundamental para a gestão do capital humano a definição de indicadores adequados e o aspecto de que não basta medir o potencial humano, e sim integrar as pessoas à execução da estratégia global do negócio.

Quando se analisa como as empresas implantaram o BSC e incorporaram os indicadores de desempenho do capital humano, considerando o conteúdo dos Quadros 6, 7, 8 e 9 em comparação aos conteúdos dos Quadros 11 e 12 dos indicadores identificados nas empresas A e B, pode-se observar a predominância de indicadores voltados para desenvolvimento de competências e para comportamentos, deixando uma lacuna de indicadores direcionados para mentalidade e cultura e para a identificação do sucesso da força de trabalho.

O conteúdo do Quadro 17 demonstra como os indicadores definidos pelas empresas podem ser correlacionados aos elementos do *scorecards* de capital humano definidos na teoria.

Quadro 17 Comparação de Indicadores – Teoria x prática nas empresas pesquisadas.

<i>Scorecards</i> do capital humano (Quadro 6, 7, 8, 9).	Indicadores Empresa A (Quadro 11)	Indicadores Empresa B (Quadro 12)
Mentalidade e cultura do pessoal	- Movimentação Salarial: programas salariais; programas de comunicação;	- retorno de avaliação de desempenho;
Competências do pessoal	- Número de funcionários efetivos; - <i>Turnover</i> – controle de saída automática X espontânea; - Programa de benefícios; - Controle de horas X funcionários; - Programas de educação;	- Horas trabalhadas; - Número de funcionários; - <i>Turnover</i> ; - Programa de desenvolvimento de lideranças; - Avaliações de desempenho realizadas; - Número de pessoas treinadas X avaliação de reação;
Comportamentos dos líderes e do pessoal	- Absenteísmo – controle de horas X faltas; - Controle de Acidentes X afastamentos; - Treinamentos – funcionários treinados X horas treino; - Formação de mão de obra; - Recrutamento e seleção; - Programa de benefícios: comunicação, comprometimento e relacionamento com a comunidade.	- Controle de incidentes de trabalho; - Controle do Banco de Horas; - Treinamentos realizados X planejado; - Controle de horas positivas X negativas; - Número de portadores de deficiência;
Sucesso da força de trabalho	- Pesquisa de Clima	- Despesa de mão de obra; - Pesquisa de Clima:

Fonte: elaborada pela autora.

Ao analisar os indicadores considerados pelos autores Niven (2005) e Beatty, Becker e Huselid (2005) observa-se que as empresas, por mais que direcionam os indicadores com a estratégia do negócio, pecam em minimizar a identificação do capital humano existente e necessário para a organização. Talvez o que falta seja uma definição mais clara dos conceitos que permeiam as ações realizadas para que se tenha uma contribuição estratégica mais clara.

## 5.2 Conclusões dos Casos

Neste item será descrito o resultado dos objetivos propostos nesta dissertação e sua confrontação com a teoria estudada.



O primeiro objetivo específico era de analisar como é a estrutura do BSC nas empresas pesquisadas. Assim foi possível identificar que Empresa A e B possuem uma visão concreta do conceito e estrutura do BSC. Diante da necessidade foram feitas adaptações no modelo. Consideram as perspectivas do BSC e ainda incluem outras unidades de negócios para melhor uso do modelo. Todo o processo é desenvolvido a partir de uma definição clara de estratégia global, seguida pela definição dos objetivos departamentais. O mapa estratégico ficou claro na Empresa B bem como a relação causa e efeito. Já na Empresa A esses aspectos não foram demonstrados claramente. Cada unidade de negócio realiza seu planejamento direcionado pela estratégia global, definindo então os objetivos estratégicos departamentais e, posteriormente, elaborando os planos de ações para atingir tais objetivos.

O segundo objetivo específico era analisar como é mensurado o capital humano nas organizações estudadas, para respondê-lo é necessário retomar a literatura, assim acordo com:

- Beatty, Becker e Huselid (2005) que consideram a necessidade primária da definição dos *scorecards* de capital humano, envolvendo cultura, comportamento, competências e sucesso da força de trabalho;
- Neely (1998) que considera a importância de estimular as equipes na conquista dos objetivos estratégicos, desenvolvendo comportamentos adequados para a melhoria do desempenho organizacional;
- Skinner (1996, *apud* Costa, 2008) que ressalta que cada estratégia necessita de um plano de ação e, conseqüentemente, capacitação de pessoal diferenciada;
- Kaplan e Norton (1997) que consideram a capacidade dos funcionários como categoria fundamental para a formação da perspectiva de aprendizagem e crescimento do BSC, caracterizando o desenvolvimento das competências como vetor para a retenção, produtividade e satisfação dos indivíduos.

Correlacionando tal teoria com a pesquisa, pode-se observar que as empresas analisadas desenvolvem programas de desenvolvimento de competências e de relacionamento, bem como métricas definidas, amparadas e integradas com as estratégias do negócio, conforme pode ser observados nos conteúdos dos Quadros 11 e 12. Mesmo assim, observou-se a falta de clareza nos conceitos adotados e, conseqüentemente, uma maior clareza

no direcionamento das ações propostas, ou seja, como tais ações influenciam na execução das ações que possibilitam a mensuração dos indicadores e, também, de como o uso do BSC pode colaborar para o direcionamento de tais ações.

O terceiro objetivo específico foi verificar como as empresas implantaram o BSC e incorporaram os indicadores de desempenho do Capital humano nota-se um direcionamento dos planos de ações e dos programas desenvolvidos pelo RH de cada empresa, pois se pode observar que ambas desenvolvem seus programas somente após a discussão anual da análise *SWOT* e da definição dos objetivos estratégicos departamentais, ou seja, o que é preciso para atingir o que foi definido. Desta forma, são desenvolvidos todos os programas na tentativa de fazer com que os colaboradores atinjam as metas definidas e demonstrem o sucesso dos indicadores utilizados pela gestão. Ainda assim, se analisarmos o Quadro 14, pode-se destacar a predominância de indicadores voltados para o desenvolvimento de competências e de comportamento, não que não sejam importantes, mas se deixa a desejar na definição de indicadores que demonstrem a percepção sobre a cultura adotada e, também, sobre a mensuração dos resultados gerados pela força de trabalho.

O quarto objetivo específico foi verificar como o BSC auxilia a mensuração do CH, pode-se observar o direcionamento existe no planejamento estratégico de ambas empresas pesquisadas, pois possuem a definição das estratégias do negócio, objetivos estratégicos, objetivos departamentais, metas, indicadores e ações a serem realizadas para cada indicador definido. No Departamento de RH pode-se observar que todas as ações realizadas são desenvolvidas com o direcionamento do Planejamento Estratégico, ou seja, conclui-se a existência da relação BSC, capital humano e gestão estratégica de RH, conforme demonstra a Figura 24 para empresas estudadas.

Os resultados da pesquisa permitem observar que as empresas estudadas percebem a prática do BSC como um sistema de gestão estratégico que foi implantado no contexto da organização para proporcionar melhoria na organização do trabalho e, fundamentalmente, para garantir o sucesso das empresas. Com isso, ficou claro que ambas investem recursos e práticas na gestão estratégica de RH que considera aspectos relevantes para a dinamização do trabalho no sentido de executar todas as ações definidas no planejamento e assim garantir o processo de qualidade esperado, mesmo existindo a falta de maior clareza em tais definições.

Figura 24 Gestão do Capital Humano identificada nas empresas pesquisadas

<i>Scorecard</i> de RH		<i>Scorecard</i> do Capital Humano		<i>Balanced Scorecard</i>	
			Sucesso dos clientes - planejamento estratégico	Sucesso Financeiro - planejamento estratégico	
	Comportamento dos líderes e do pessoal - indicadores quadro 14		Sucesso da força de trabalho - identificação de resultados satisfatórios com o uso de pesquisas de clima - satisfação	Sucesso operacional - planejamento estratégico	
Sistemas de RH - possuem Sistema de gestão estratégica (SGI)	Mentalidade e cultura do pessoal - definida de maneira subjetiva – quadro 14		Competências do pessoal - indicadores quadro 14		
Competências do Pessoal de RH - Possuem definição dos cargos e as competências essenciais e genéricas para cada cargo	Práticas de RH - composição dos cargos - desenvolvimento de lideranças - Recompensas - Comunicação - Treinamento				

Fonte: elaborada pela autora

Mesmo de maneira subjetiva, pode-se afirmar que o BSC colabora no direcionamento da mensuração do capital humano, ou seja, com seu uso, mesmo adaptado, as empresas possuem os *scorecards* de capital humano definidos e praticados, ainda que de maneira incompleta, acabam por direcionar as ações que auxiliam no desenvolvimento de cultura, competências, comportamentos e sucesso da força de trabalho, baseadas e direcionadas pelo planejamento estratégico existente.

Com os resultados da pesquisa, e em atendimento ao quinto objetivo específico, é possível recomendar às organizações estudadas que para melhorar o uso do BSC como um sistema estratégico capaz de mostrar com clareza a mensuração do capital humano, que seja definido com maior clareza, primeiro, os conceitos dos constructos utilizados para que exista um entendimento sobre como devem ser aplicados e executados, consequentemente, proporcionando definições e alinhamentos mais exatos. Também é necessário que as equipes do planejamento incorporem indicadores mais estratégicos que tratem da mentalidade e cultura do pessoal, ou seja, melhorar a compreensão sobre a estratégia global e sobre aspectos da cultura organizacional adotada, influenciando assim no

comprometimento dos indivíduos com o trabalho praticado, e também, os *scorecards* do sucesso da força de trabalho, que demonstram, externamente, o quanto o capital humano consegue de resultado sobre a execução da estratégia global e sobre os objetivos estratégicos departamentais.

Pode-se assim evidenciar que as condições necessárias para a mensuração do capital humano é que se garanta o desdobramento da estratégia do negócio para o setor de RH e que as ações tenham uma clareza de ligação com tal estratégia. Inclui-se nessas condições o fato de que se deve escolher indicador que possibilite ações claras e direcionadas, desmistificando a subjetividade envolvida neste contexto.

O estudo teve como limitações, primeiramente, a complexidade do tema abordado, BSC e Capital Humano, em conjunto com o fato de não existir em abundância abordagens teóricas sobre o uso do BSC para mensurar o capital humano, acabando por dificultar a demonstração de evidências de como o BSC pode mensurar o capital humano. O não entendimento dos conceitos dos constructos utilizados nesta dissertação por parte dos entrevistados, tornando a generalização uma prática comum e até mesmo necessária nas empresas pesquisadas. O acesso a empresas que já possuíam o BSC implantado e com práticas, mesmo que iniciais, de mensuração do Capital Humano.

Como estudos futuros recomenda-se que seja pesquisado também se outras organizações conseguem definir amplamente todos os *scorecards* de capital humano e se por isso mensuram de maneira diferenciada. Buscar maiores evidências e interpretações mais exatas dos constructos aqui não abordados com maior ênfase, para elucidar as interpretações dos mesmos.

## REFERÊNCIAS

ASHTON, C.; HAFFENDEN, M.; LAMBERT, A. The “fit for purpose” HR function. Corporate Research Forum. Strategic HR Review. Vol.4, n.1, Nov/Dez, 2004.

ATTADIA, L. C. L. Uso da medição de desempenho para alinhar e comunicar a estratégia: uma análise crítica do *Balanced Scorecard*. 2004, 191. Dissertação de mestrado em Engenharia da Produção. Universidade Federal de São Carlos, 2004.

ATTADIA, L. C. L.; MARTINS, R. A. Medição de desempenho como base pra a evolução da melhoria contínua. Revista Produção, v. 13, n.2, pg. 33-41, 2003.

ATTADIA, L. C. L.; CANEVAROLO, M. E.; MARTINS, R. A.. *Balanced Scorecard: Uma Análise Crítica*. Anais... XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Ouro Preto/MG, 2003.

BASSO, L. F. C.; PACE, E. S. U. Uma análise crítica da direção da causalidade no *Balanced Scorecard*. RAE-eletrônica FGV-EAESP, v. 2, n. 1, jan-jun/2003.

BEATTY, R.; BECKER, B.; HUSELID M.. *Scorecard para Recursos Humanos: Conceitos e ferramentas para medir a contribuição das equipes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BEATTY, R.; HUSELID M.; SCHNEIER, C. E.. *New HR Metrics: Scoring on the business scorecard*. Organizational Dynamics, Vol. 32, n 2, p. 107-121, 2003.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? Journal of Management, v. 32, n. 6, p. 898-925, 2006.

BECKER, B. E.; HUSELID M. A. ULRICH D.. *Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard” – interligando pessoas, estratégia e performance - The HR Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BITITCI, U.; SUWIGNJO, P.; CARRIE, A. Strategy management through quantitative modelling of performance measurement systems. International Journal of Production Economics, v. 69, p. 15-22, 2001.

BONTIS, N. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. Journal Management Decision. v. 36, n. 2, p. 63-76, 1998.

BONTIS, N.; SERENKO, A. A causal model of human capital antecedents and consequents in the financial services industry. *Journal of Intellectual Capital*. V. 10, n. 1, p. 53-69, 2009.

BOZBURA, F. T.; BESKESE, A.; KAHRAMAN, C. Prioritization of human capital measurement indicators using fuzzy AHP. *Expert Systems with Applications*, Vol. 32, No. 2, pp. 1100-1112, 2007.

BRYANT, P. C.; ALLEN, D. G. Emerging organizations' characteristics as predictors of human capital employment mode: A theoretical perspective. *Human Resource Management Review*. v. 19, n. 4, p. 347-355, 2009.

BRYMAN, A. *Research methods and organization studies*. London: Unwin Hyman, 1989.

CANEVAROLO, M. E. P. Experiências sobre a implantação de *Balanced Scorecard* em empresas do Brasil: estudos de caso. 20 ago. 2004. Dissertação de mestrado em Engenharia da Produção. Universidade Federal de São Carlos, 2004.

CANTRELL, S; MASSACHUSETTS, W.; BENTON, J. M.; LAUDAL, T.. Measuring the value of human capital investments: the SAP case. *Journal Strategy & Leadership*, v. 34, n. 2, p. 43-52, 2006.

CHIAVENATO. I. *Gestão de Pessoas – e o novo papel de recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. *Administração de produção e operações – manufatura e serviços: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, A. P. P.. *Balanced Scorecard: Conceitos e guia de implantação*. São Paulo: Atlas, 2008.

DEMO, P. *Pesquisa: Princípio científico e educativo*. 4 ed. Cortez, 1996.

EAGLESON, G.; WALDERSEE, R. Monitoring the strategically important: assessing and improving strategic tracking systems. *Second International Conference on Performance Measurement*. Edited by Andy Neely. University of Cambridge, p.19-21, July, 2000.

ECCLES, R. G. The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*. Jan/fev, p. 131-137, 1991.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. *Capital intelectual – descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. 1998.

ENSSLIN, S. R.; RIBEIRO, G. de A.; PETRI, S. M.; Prontidão estratégica do capital humano por meio da abordagem *Balanced Scorecard*: um Estudo de Caso na Gerência de Contabilidade e Controladoria da Companhia de Gás de Santa Catarina. Rev. Pensar Contábil, Rio de Janeiro, v.1, p. 33-43, jul./set. 2008.

FABIAN, R. *Balanced Scorecard*: just another fad? Disponível em: <http://www.rfabian.com/bsc/bsc.html>, 2000. Acesso em 28 nov. 2009.

FISHER, J. Use of nonfinancial performance measures. Journal of Cost Management for Manufacturing, p. 31-38, 1992.

FRANGOS, C. Alinhando o capital humano com a estratégia. [http://www.simeon.com.br/gedoc/artigo\\_25.pdf](http://www.simeon.com.br/gedoc/artigo_25.pdf), 2005. Acesso em 05 dez. 2009.

GOLDENBERG, M. A arte de pesquisar.: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GUBMAN, E.. HR strategy and planning: From birth to business results. Journal Human Resource Planning. V. 27, n. 1, p. 13-23, 2004.

HAYATI, D; KARAMI, E.; SLEE, B. Combining qualitative and quantitative methods in the measurement of rural poverty. Social Indicators Research, v.75, p.361-394, 2006.

HILLS, J.; RAWES, C. Creating credible activists. Strategic Hr Review. v. 8, n. 1, p. 10-15, 2009.

HRONEC, S.M. Sinais vitais: usando medidas de desempenho de qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

JACKSON, P. Knowledge asset management - A systems approach for human capital management. Human capital management, Vol. 37, n. 4, p. 399-403, 2007.

JAMROG, J. J.; OVERHOLT, M. H. Building a strategic HR function: Continuing the evolution. Human Resource Planning, v. 27, n. 1, p. 51-62, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The *Balanced Scorecard* – measures that drive performance. Harvard Business Review. v.70, n.1, p.70-79. 1992.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Putting the *Balanced Scorecard* to work. Harvard Business Review, v. 71, n.5, p. 134-147, set/out. 1993.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P.; Using the *Balanced Scorecard* as a strategic management system. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 1, p. 75-85, jan/fev. 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A Estratégia em Ação – *Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Transforming the *Balanced Scorecard* from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*. V. 15, n. 1, p. 87-104, 2001a.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Transforming the *Balanced Scorecard* from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons*. V. 15, n. 2, p. 147-160, 2001b.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Alinhamento – utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

KENNELEY, M.; NEELY, A.; ADAMS, C. Survival of the fittest: measuring performance in a changing business environment. *Measuring Business Excellence*. v. 7, n. 4, p. 37-43, 2003.

KOTLER, P. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implantação e controle. 5ª. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos em metodologia científica. São Paulo: Atlas, 1995.

LETZA, S. R. The design and implementation of the balanced business scorecard: An analysis of three companies in practice. *Business Process Re-engineering & Management Journal*. v. 2, n 3, p. 54-76, 1996.

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*. V. 13, p. 47-90, 2001.

MARR, B. Measuring and benchmarking intellectual capital. *Benchmarking: An International Journal*. v. 11, n. 6, p. 559-570, 2004.



MARTINS, R. A. Abordagens Quantitativa e Qualitativa. In: Paulo Augusto Cauchick Miguel. (Org.). Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção em Engenharia de Produção e Gestão de Operações. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2010, v. , p. 45-61

MARTINS, R. A. Princípios da Pesquisa Científica. In: Paulo Augusto Cauchick Miguel. (Org.). Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção em Engenharia de Produção e Gestão de Operações. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2010, v. , p. 5-29.

MARTINS, R. A. Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso. São Paulo. Tese de Doutorado na Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. 1998.

MARTINS, R. A.; CONTIN, L.; FERRAZ, C. A.; MENEZES, M.T. Investigação empírica sobre adequação da medição de desempenho na ISO 9000:2000. Enegep 2001. Disponível em <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ ENEGEP2001\\_TR20\\_0945.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ ENEGEP2001_TR20_0945.pdf)>. Acesso em 02 jun. 2009.

MARTINS, R. A.; COSTA NETO, P. L. O. Indicadores de desempenho para a gestão da qualidade total: uma proposta de sistematização. Gestão & Produção: V. 5, n. 3, p. 298-311, 1998.

MARTINS, R. A.; MARQUITTI, L. M. D. Desenvolvimento e Implantação de Balanced Scorecard numa unidade de uma multinacional da indústria química: estudo de caso. Anais... XIII SIMPEP, Bauru - SP, 2006.

MAZZIONI, S.; DEDONATTO, O.; GALANTE, C.; BIAZZI, J. A. CASTRO NETO, J. L. Avaliação de intangíveis: o *good will* no contexto das práticas internacionais comparativas. Revista Gestão Organizacional, v. 01, n. 01, p. 19-32, 2004.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G.. Medição de desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MONTGOMERY, J.; LEMAK, D.; R. REED. Developing Customer- Centered Performance Measures. Journal of Business and Management. p. 34-39, 1997.

NEELY, A. Measuring Business Performance. London: The Economist Newspaper and Profile Books. 1998.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K., Performance measurement system design – a literature review and research agenda. International Journal of Operations & Production Management, v.15, n.4, pp.80-116, 1995.

NIVEN, P. R. *Balanced Scorecard* – passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

NORREKLIT, H... The balanced on the *Balanced Scorecard* – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*. V. 11, p. 65-88, 2000.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Cadernos de pesquisas em administração*, v. 1, n. 3, 2º sem., 1996.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLVE, N. G.; PETRI, C. J.; ROY, J.; ROY, S. Twelve years later: Understanding and realizing the value of *Balanced Scorecard*. *Ivey Business Journal*. Mai/Jun. 2004.

PATTON, M. *Qualitative research and evaluation methods*. Londres, Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

PEDRINI, M. Human Capital convergences in intellectual capital and sustainability reports. *Journal of Intellectual Capital*. V. 8, n. 2, 2007.

RESENDE, J. F. *Balanced Scorecard e a gestão do Capital Intelectual – alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RIBEIRO, M. M. Gestão do conhecimento e *Balanced Scorecard*. In II Congresso Internacional da Qualidade – RS, Nov. 2000, Porto Alegre. Anais... Disponível em <http://www.portalqualidade.com/congresso/download.htm>. Acesso em 30 nov. 2009.

ROOS, G.; ROOS, J. Measuring your Company's Intellectual Performance. *Long Range Planning*, v. 30, n. 3, p. 413-426, 1997.

ROYAL, C.; O'DONNELL, L. Emerging human capital analytics for investment processes. *Journal of Intellectual Capital*. V. 9, n. 3, 2008.

SABBAG, P. Y.. *Espirais do Conhecimento ativando indivíduos, grupos e organizações*. São Paulo: Saraiva, 2007.

SALOMON, D. V. Como fazer uma monografia. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

SCHERMERHORN JR, J. R. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SCHEIN, E. H. Guia da sobrevivência da cultura corporativa. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SELLITTO, M. A.; WALTER, C.. Medição e pré-controle do desempenho de um plano de ações estratégicas em manufatura. *Gestão & Produção*. v 12, n 3, p. 443-458, set.-dez. 2005.

SINCLAIR, D.; ZAIRI, M. Effective process management through performance measurement. *Business Process Re-engineering & Management Journal*. v. 1, n.1, p. 75-88, 1995.

SPECKBACKER, G.; BISCHOF, J.; PFEIFFER, T.A descriptive analysis of the implementation of *Balanced Scorecards* in German-speaking countries. *Management Accounting Research*. Vol. 14, p. 361–387, 2003.

STEWART, T. A. *Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. *Anais... XXVI Encontro Nacional de Engenharia da Produção - ENEGEP – Fortaleza/ CE*, out. 2006.

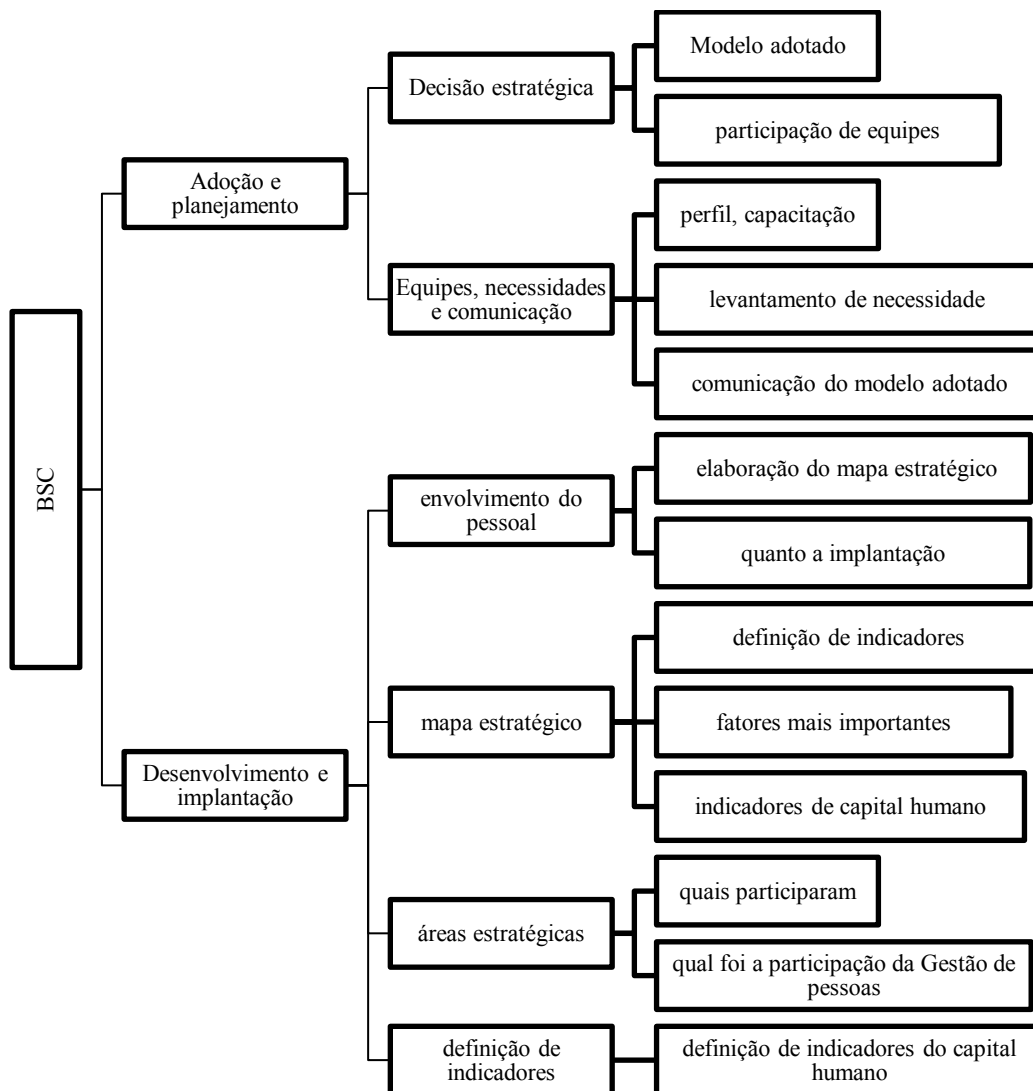
WHITE, G. A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing. *International Journal of Operations and Production Management*. v. 16, n. 3, p. 42-61, 1996.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, S. 10 steps to successful human capital Management - how strategic people management can make companies successful. *Strategic HR Review*. v. 5, n. 1, p. 24-27, 2005.

APENDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM O GESTOR DE PLANEJAMENTO OU RESPONSÁVEL PELA IMPLANTAÇÃO DO BSC.

OBJETIVO: Identificar como o BSC pode mensurar o capital humano nas organizações, partindo do princípio que sua elaboração deve conter o vínculo com indicadores de desempenho do capital humano. Assim, esta entrevista deverá mostrar, ou indicar, quais são os indicadores considerados na perspectiva de aprendizagem e crescimento, que possibilitam a mensuração do potencial humano para a execução das estratégias consideradas no BSC.



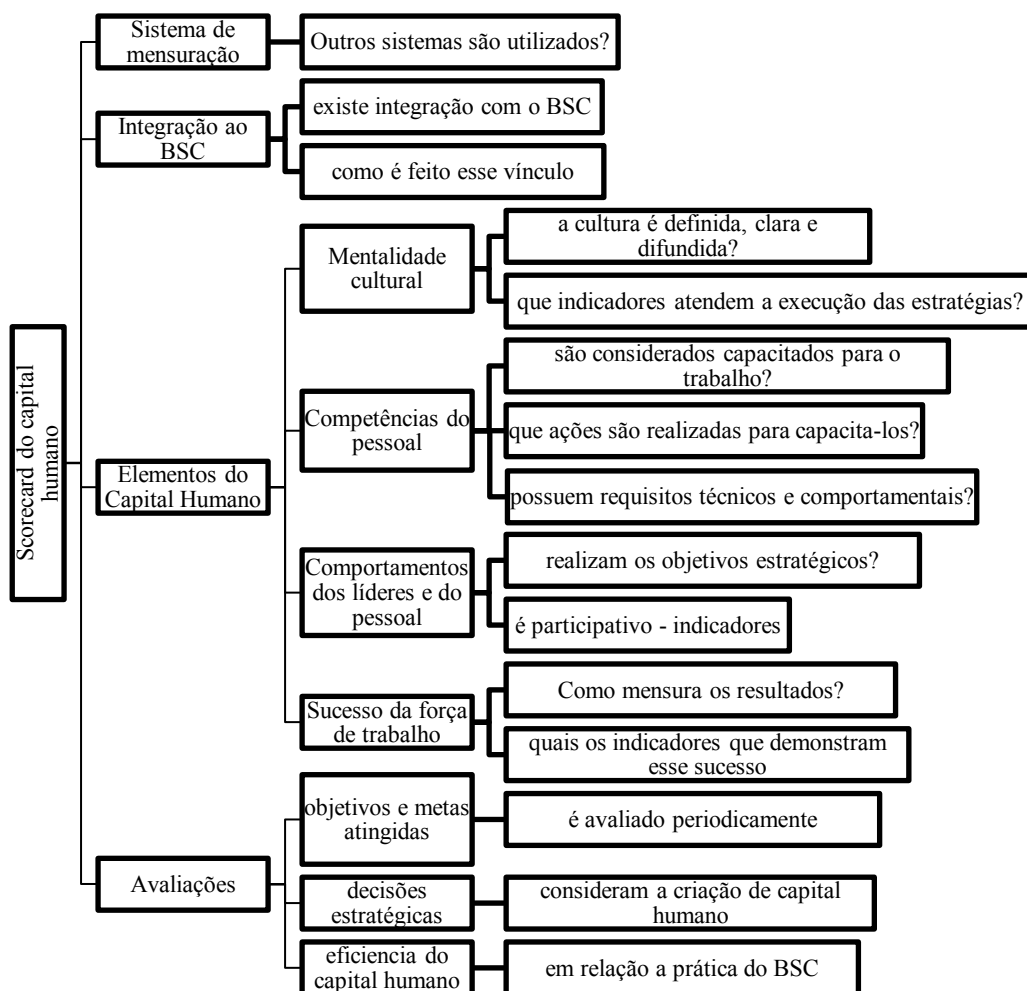
## Apêndice A – Perguntas efetuadas na entrevista

### Tema – *Balanced Scorecard*

- Sobre a adoção e planejamento do BSC, como ocorreu?
- Como foi a decisão estratégica de adotar o modelo?
- Quem participou desse processo de adoção e planejamento?
- Depois de planejado, como ocorreu a implantação?
- Quem participou? Como foi o processo de implantação?
- Possui o mapa estratégico formalizado?
- Como é definido os indicadores para a perspectiva de Aprendizado e Crescimento?
- Como foi o envolvimento do setor de Gestão de Pessoas?
- Existem indicadores de mensuração do Capital Humano?

## APENDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM O GESTOR DE PESSOAS.

OBJETIVO: Identificar como o BSC pode mensurar o capital humano nas organizações, quais são as práticas desenvolvidas ou em processo de atualização.



## Apêndice B – Perguntas realizadas na entrevista

### Tema – *Scorecards* do Capital Humano

- Quais os sistemas de medição de desempenho são utilizados?
- Como ocorreu adoção do BSC?
- Como foi implantado? Qual a participação?
- Qual o entendimento sobre Capital Humano?
- Como ele está inserido no BSC?
- Como é mensurado? Conhece os elementos para se mensurar?
- Qual o entendimento por *Scorecards*?
- Quais são os indicadores utilizados para o Capital Humano?
- Como os colaboradores observam isso? Qual a participação dos mesmos?
- Como o planejamento e os indicadores são avaliados?
- O que é realizado após tal avaliação?
- Você considera que o BSC mensura o capital humano? Como?
- Tal mensuração auxilia na execução do planejamento? Como?