

Reflexos da implantação da metodologia do *Balanced Scorecard* na área de recursos humanos de uma empresa do pólo petroquímico

Antonio Carlos Fonseca (UNINOVE) ancaf@uol.com.br

Héctor Rafael Lisondo (UNINOVE) lisondo@uol.com.br

Resumo

A área de Recursos Humanos (RH) das organizações vem passando por transformações constantes em busca de diferentes ferramentas para auxiliar na conquista das metas organizacionais. O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão que possibilita, por meio do desenvolvimento de seus indicadores, a implementação das estratégias aprovadas pela direção das organizações, assegurando que as ações desenvolvidas contribuam para a conquista dos objetivos. Através do estudo de caso, este paper analisa os reflexos da implantação do BSC, na área de RH, em uma empresa do setor Petroquímico e os efeitos na atuação do RH após a implantação desse sistema, através das percepções dos funcionários da área e também dos demais gestores da Empresa. Os dados foram coletados por meio de questionários, utilizando-se a Escala Likert e entrevistas semi-estruturadas, tanto com os funcionários do RH quanto com os gestores. A hipótese inicial que supunha uma melhoria no desempenho da área de RH foi confirmada neste estudo. A pesquisa realizada fundamentou-se nos estudos de Kaplan; Norton (1997) e Ulrich (1998), entre outros. Este estudo ainda pode servir como método de ajuste e correção de rumo das áreas de RH em outros processos de implementação de BSC.

Palavras-chave: Recursos Humanos; Balanced Scorecard; Estratégia.

1. Introdução

Os processos e as pessoas ganharam maior importância nas empresas da era da informação, pois é possível se adquirir no mercado todo tipo de máquinas e equipamentos que em nada ficam devendo ao que existe nas mais avançadas empresas globalizadas. Máquinas e equipamentos deixam de se constituir em fator de diferenciação da competitividade e, segundo Becker; Huselid; Ulrich (2001), são as pessoas que doravante irão se constituir no grande diferencial competitivo, pois atualmente o trabalho realizado acaba por exigir capacidades diferenciadas, habilidades e atitudes que impulsionem para a concretização de ações produtivas visando o atingimento dos objetivos.

Na metodologia do BSC, que foi desenvolvida por Kaplan e Norton no início dos anos 90, a área de Recursos Humanos ocupa um lugar relevante numa das quatro perspectivas que constituem a essência da proposta destes autores, a de Aprendizagem e Crescimento, que é a última a ser implementada e é a que apresenta maior grau de dificuldade em ser mensurada e avaliada, segundo KAPLAN; NORTON (1997).

Este trabalho parte da premissa que, com a implantação do sistema de gestão BSC, a área de RH apresenta melhora significativa em relação ao desenvolvimento dos seus processos internos, ao atingimento dos índices de sua responsabilidade, bem como, da atuação conjunta com as demais áreas através da implementação de programas específicos que visam

contribuir para a melhoria do desempenho das pessoas e a consecução das estratégias organizacionais.

Entre os diversos instrumentos e modelos já implantados nas empresas, o BSC é um dos mais recentes, sendo utilizado para medir a evolução das estratégias organizacionais desenvolvidas pelas empresas. Como o desenvolvimento desse sistema exige uma intensa participação e interação da área de RH, surgem algumas questões de pesquisa: a) como o departamento de RH pode contribuir com os gestores das demais áreas de uma empresa na implantação e desenvolvimento do sistema BSC?; b) de que forma a implantação desse sistema influencia na melhoria dos processos internos desenvolvidos pela área de RH?; c) como os indicadores de performance do RH estão sendo atingidos?

O objetivo geral deste trabalho foi estudar, após a implantação do sistema BSC, a transformação da área de RH no assessoramento às áreas que compõem a estrutura organizacional da Empresa pesquisada e, para tanto, os seguintes objetivos específicos deveriam ser atingidos: a) identificação e análise das ações que foram desenvolvidas pela área de RH e que contribuíram para o alcance dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento; b) avaliação da qualidade dos serviços prestados pela área de RH sob a ótica dos funcionários da própria equipe do RH e demais gestores da Empresa.

Os sujeitos participantes da pesquisa foram escolhidos de forma não aleatória, mas de acordo com a posição que ocupam no organograma da Empresa. Assim, foram envolvidos na pesquisa os profissionais com cargo de gerência e os de RH até o nível de Analista Sênior.

Foram desenvolvidos dois tipos de questionários, um para os gestores e outro para o RH utilizando-se a Escala Likert, ou seja, cada questão era acompanhada de cinco alternativas de respostas: *concordo totalmente, concordo parcialmente, não sei responder, discordo parcialmente e discordo totalmente*. Entre os que responderam aos questionários, e de acordo com disponibilidade de agenda, foram marcadas entrevistas individuais, com um roteiro estruturado de perguntas abertas, baseado na tabulação e análise das respostas dos questionários. Dessa forma, nove gestores e cinco funcionários do RH responderam aos questionários e cinco gestores e cinco funcionários do RH participaram das entrevistas.

2 – A Empresa Pesquisada

A empresa Alfa (nome fictício) é brasileira, atua no setor petroquímico e foi constituída em 1953, tendo quatro plantas industriais: Camaçari-BA, Mauá-SP, Tremembé-SP e Triunfo-RS, contando em seus quadros quase 1.000 funcionários. Seu corpo diretivo é composto por um Diretor Superintendente, três Diretorias e dezenove Gerências departamentais e, em 2001 implantou o BSC, que recebeu o nome de Projeto Excelência e Crescimento. A área de RH está alocada na diretoria administrativa e responde pelos serviços de Administração de Pessoal, Recrutamento e Seleção, Benefícios, Treinamento e Desenvolvimento, Cargos e Salários e Pesquisa de Clima entre outros.

3 – Levantamento Bibliográfico

A metodologia do BSC é desenvolvida mediante a elaboração e o acompanhamento de indicadores de performance que são medidas de desempenho apuradas e valoradas de acordo com o resultado que apresentam e, desta forma, segundo Kaplan; Norton (1997, p.2), “BSC é um sistema de gestão estratégica de empresas que traduz a missão e a estratégia num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de gestão estratégica.”

Ainda segundo Kaplan; Norton (1997, p. 12), “O processo de construção de um *Balanced Scorecard* esclarece os objetivos estratégicos e identifica um pequeno número de

vetores críticos que determinam os objetivos estratégicos,” e podem ser realizadas em quatro etapas: a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; b) comunicar e criar os vínculos necessários, através do estabelecimento de metas, no desenvolvimento da educação necessária e na atribuição de recompensas pelo desempenho; c) planejar e definir as metas; d) *feedback* contínuo, buscando articular a visão compartilhada e facilitar a revisão e o aprendizado estratégico. Uma das etapas de maior relevância é a comunicação aos funcionários, objetivando a formação de parcerias através da intensificação dos vínculos de confiança. KAPLAN; NORTON (1997)

O BSC está estruturado sob o enfoque de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, que visa obter medidas para orientar a aprendizagem das pessoas e o crescimento organizacional, e pretende oferecer a infraestrutura necessária para que as três outras perspectivas possam ter seus objetivos levados a bom termo. É a quarta e última a ser implementada, sendo a que apresenta maior grau de dificuldade de ser mensurada, de acordo com KAPLAN; NORTON (1997).

Conforme os criadores do BSC, existem três vetores principais para a perspectiva de aprendizagem e crescimento: a) **capacidades dos funcionários** - o pessoal da linha de frente deve ser o mais capacitado para resolver problemas dos processos sob sua responsabilidade; b) **capacidades dos sistemas de informação** – a excelência dos serviços de informação é ponto fundamental para que haja melhoria contínua dos processos organizacionais; c) **motivação, empowerment e alinhamento** – os funcionários deverão estar motivados para agir dentro do melhor interesse da empresa, e esse terceiro vetor focaliza o clima organizacional, influenciando a motivação e a iniciativa dos funcionários.

Para que os empregados possam acompanhar a evolução da empresa é necessário que haja, por parte deles, uma transformação e assimilação no que diz respeito ao desenvolvimento e implementação da estratégia, sendo que, segundo Kaplan; Norton (1997, p. 29) “[...] as empresas terão de investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.” Desta forma, indicadores de desempenho deverão ser especialmente criados para aquilatar esses resultados e, segundo Kaplan; Norton (1997, p. 134), a maioria das empresas adota como medidas essenciais: “satisfação dos funcionários; retenção de funcionários; e produtividade dos funcionários.”

A missão que tradicionalmente a área de RH vinha desempenhando nas últimas décadas e que se pautava em treinar, selecionar, registrar e formalizar os processos de demissão (Ribeiro, 2000), vem se transformando gradativamente, para assumir um caráter mais estratégico e menos operacional nas empresas, direcionando sua missão para a visão e objetivos da organização. OLIVEIRA (1999).

Segundo Ulrich (1998), a área de RH precisa desempenhar quatro importantes papéis visando a consecução dos objetivos estratégicos: agente de mudança; criador e executor de estratégias; especialista em administração; e referência para os funcionários.

Para a manutenção da competitividade das empresas é importante que sejam desenvolvidos esforços, tanto financeiros quanto humanos e materiais na implantação de programas específicos, nos quais o RH pode oferecer importante contribuição na detecção das necessidades existentes nas áreas da empresa e, também, entre os empregados que atuam nessas áreas, assumindo o papel de facilitador das mudanças organizacionais.

Ressalta-se a importância da área de RH desenvolver ações proativas que contribuam para a implementação das estratégias, porém, esta ainda é uma visão um tanto futurista, pois conforme abordado por Ribeiro (2000, p. 51), “O paradigma ‘mecanicista’ é uma visão decadente, mas ainda é o paradigma dominante. O novo paradigma ‘sistêmico’, ainda que visto pelos autores tradicionalistas como secundário, é crescente e abrange todas as áreas de atuação humana.”

É relevante realizar uma sucinta apreciação de alguns temas e autores, uma vez que melhorar o desempenho é uma meta quase inesgotável, sendo que cada elemento da empresa precisa chamar para si essa responsabilidade, e as estruturas organizacionais existem para dar suporte e possibilitar que os objetivos sejam alcançados. (Senge, 2003). Ainda segundo este autor, é necessária uma abordagem sistêmica visando descobrir as causas do comportamento, e é importante salientar que, ao se divulgar as metas da empresa, esse compartilhar de informações possibilitará a união das pessoas com espírito colaborador. (Kouzes; Posner, 1997). Com isso, as pessoas deverão estar preparadas para assumir maiores responsabilidades e tomar decisões, permitindo que elas ocorram nos níveis mais baixos da estrutura. SENGE (2003).

Segundo Senge (2003, pág. 100), “O pensamento sistêmico é a pedra fundamental que determina como as organizações que aprendem pensam a respeito do seu universo.” A metodologia do BSC requer, de todos os componentes da estrutura organizacional, habilidades e atitudes que integrem as diferentes ações de todas as áreas, conciliando a razão e a intuição para se conseguir os resultados desejados, (Kaplan; Norton, 1997) e, dessa forma, pensar e agir de maneira sistêmica significa projetar ações visando o longo prazo.

Outro aspecto relevante diz respeito à comunicação da visão organizacional, que no entendimento de Kaplan; Norton (1997), é uma das premissas para a implantação do BSC e diz respeito à capacidade dos líderes em transmitir a todos os funcionários da organização um direcionamento mais amplo sobre as estratégias a serem seguidas, tendo sua origem na visão de onde se pretende chegar no futuro e que começa a ganhar mais força com a definição da missão da empresa que, segundo Certo; Peter (1993), “[...] é a proposta para a qual ou a razão pela qual, uma organização existe.”

A comunicação organizacional é um dos pontos de maior preocupação dos responsáveis pela implantação do BSC para poder introjectar a missão, visão, estratégias e indicadores de performance e, segundo Kaplan; Norton (1997), essa divulgação deveria merecer atenção semelhante a uma campanha interna de *marketing*. Estes mesmos autores revelam a importância dos profissionais de RH ajudarem a produzir informações claras, coerentes e concisas, tornando a comunicação um recurso para o atingimento de demandas maiores. De acordo com Kouzes; Posner (1997, p. 143), “Os líderes utilizam, em toda a plenitude, o poder da linguagem para comunicar a identidade compartilhada e dar vida às visões.”

Ao mesmo tempo, deve-se levar em conta que a dinâmica da comunicação humana não se pauta apenas na simples transmissão de informações, mas que ela também envolve uma interação entre emissor e receptor que transcende as premissas da razão e penetra no domínio das emoções. (Goleman, 1996). Isso abre espaço aos afetos, temores, dúvidas, incertezas, vaidades, preconceitos, necessidades de preservação de relações etc., fatores que podem turvar o conteúdo da comunicação e/ou reduzir o seu alcance. (Schein, 1999). Sob essa ótica, pode ser que as pessoas até entendam a proposta, mas que fatores próprios da cultura organizacional as levem a demorar a convencer-se da conveniência da mudança. WHEATLEY (1994).

Isso significa que, se o RH quiser assumir a liderança dos diversos processos e programas sob sua responsabilidade, deverá imprimir um ritmo diferenciado e melhor estudado ao seu processo de comunicação.

A questão da mudança organizacional é fundamental, pois a implementação do BSC demandará inúmeras mudanças no interior das organizações, visto que, à medida que os indicadores vão sendo criados, novas formas de trabalho possivelmente serão geradas. Segundo Ulrich (1998, p. 47), refere-se à “[...] capacidade de uma organização de melhorar a concepção e a implementação de iniciativas e de reduzir o tempo de ciclo em todas as atividades organizacionais.” Portanto, é de se supor que as mudanças aconteçam como forma

de melhoria dos processos e sistemas organizacionais, e os profissionais da área de RH deveriam ser os principais agentes impulsionadores.

No entanto, as mudanças na administração somente virão à tona no âmbito da percepção sensível se, previamente, acontecer uma transformação de paradigmas na consciência das pessoas. No caso em estudo, demanda uma profunda evolução dos paradigmas que sustentam a idéia da função de RH. ULRICH (1998).

A mudança equivale ao abandono do conhecido e, ao invés disso, a incursão no desconhecido e para que essa possa acontecer, o medo de abrir mão do que inspirava segurança deve ser superado e, dessa forma, novas percepções e descobrimentos podem se instalar no seu lugar. O pensamento estratégico está alimentado pela fé científica, e esta não se pauta em soluções únicas nem definitivas (como acena a administração funcional), mas múltiplas e transitórias (Sor e Gazzano, 1988). Essa fé é também inspirada pela confiança que a equipe sente sobre as suas competências e capacidade de respostas aos estímulos do meio externo e interno (Scholtes, 1998). O grupo encontra essa força na sua sinergia, percebida pelos membros através da consistência dos pressupostos básicos, no que alicerça sua cultura organizacional e que E. Schein (1992) identificou como: *artefatos* (estruturas e processos organizacionais visíveis, embora difíceis de decifrar), *valores manifestos* (estratégias, objetivos, filosofias, como o BSC, por exemplo) e *pressupostos básicos subjacentes* (inconscientes, crenças sobre o que dá certo, percepções, pensamentos e sentimentos).

4 – Apresentação e Análise dos Dados

A área de RH da Alfa vem se desenvolvendo ao longo dos anos de forma a acompanhar a evolução da Empresa no que diz respeito à implementação das políticas de RH, fornecimento de material humano, operacionalização dos processos de treinamento, revisão e criação de estrutura de cargos, serviço social, rotinas de departamento pessoal e folha de pagamento. Durante o processo de implantação do BSC, por duas vezes houve a substituição do gerente de RH.

A análise dos dados pesquisados foi feita tendo em vista o agrupamento das questões, seguindo os seis tópicos de análise de acordo com a metodologia do BSC, no que diz respeito aos vetores principais e estrutura de medição da perspectiva de aprendizagem e crescimento, segundo seus autores Kaplan; Norton (1997). Os outros dois tópicos são referentes à avaliação do RH em relação aos serviços prestados e sua atuação de caráter mais estratégico, conforme ULRICH (1998).

Capacidade dos funcionários da linha de frente, refere-se às ações que visam a solução dos problemas inerentes a cada processo e, nesse sentido, a maioria dos funcionários do RH e dos gestores concordam que o RH desenvolveu programas capazes de propiciar maior participação dos empregados, influenciando a melhoria dos procedimentos. Pode-se encontrar em Brandão; Guimarães (2002), referencial para obtenção de vantagem competitiva pela área de RH, sendo que os programas desenvolvidos buscam a capacitação dos empregados e, a maioria dos respondentes se referiu a eles de forma positiva.

Capacidade dos sistemas de informação, diz respeito à excelência dos serviços de informação do RH como ponto fundamental para que haja melhoria contínua dos processos organizacionais. A questão apresentada refere-se ao conhecimento dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento. Pelos depoimentos nas entrevistas e também nas respostas aos questionários, o processo de comunicação não foi suficientemente dirigido e nem foram criados mecanismos de divulgação específicos, o que pode vir a comprometer a assertiva de Ulrich (1998) quanto a eficácia do processo de comunicação, não só aos gestores, mas também em relação aos demais funcionários da empresa. Ulrich (1998) e Kaplan; Norton (1997) fazem considerações importantes em relação à informação, e esse assunto deve

merecer, por parte dos integrantes do RH, toda atenção e esforço. Em se tratando do processo de informação e divulgação dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento, nota-se que este se encaixa tanto no que diz respeito à capacidade da Organização em se comunicar quanto nas atitudes dos funcionários, uma vez que a partir da divulgação desses indicadores dependerá o envolvimento dos demais empregados e também dos gestores da Empresa. Não houve divulgação formal e específica desses indicadores, o que sugere um certo descuido por parte do RH em tornar conhecido seus objetivos ou, ainda, uma desconsideração da importância dessa divulgação.

Motivação, empowerment e alinhamento, é referente aos funcionários que deverão estar motivados para agir dentro do melhor interesse da empresa e, segundo Bergamini (2002), é no interior das organizações que o termo motivação mais se aplica, sendo esse um dos focos mais importantes de atuação do RH. Embora a motivação seja um estado interior e que se concentra numa disposição para a ação, ela pode ser inferida pelo observador externo como momentos de alegria, entusiasmo e até mesmo de certa euforia. Assim sendo, todos os entrevistados concordaram que os diversos programas desenvolvidos pelo RH contribuem para a melhoria da motivação dos funcionários da Empresa, entre os quais podem ser destacados: *Feedback*, Administração de Conflitos, Negociação, Avaliação do Desempenho 90° e 360°, *Team Building* e Pesquisa de Clima, entre outros.

Retenção dos funcionários, visa manter e preservar a memória viva da empresa, constituindo-se assim numa das três medidas essenciais propagadas pelos autores do BSC, e pode ser identificada como sendo a capacidade da empresa em investir, a longo prazo, em seus funcionários, visando minimizar as saídas indesejáveis de elementos-chave. As outras duas medidas essenciais são a satisfação e a produtividade dos funcionários. Kaplan; Norton (1997) acreditam que quanto menor for a rotatividade de pessoal, maior será o grau de confiabilidade que a empresa poderá depositar nos seus empregados.

A respeito da indagação se o RH desenvolveu algum programa específico para reter talentos na Alfa, os funcionários do RH responderam nos questionários que concordam com essa afirmação, os gestores apresentaram opiniões opostas e, nas entrevistas, todos afirmaram que o RH não desenvolveu nenhum programa específico para reter talentos. No entanto, foram citados inúmeros programas que contribuem para que o *turn-over* seja baixo, havendo aí uma contradição entre os respondentes.

Satisfação dos funcionários diz respeito ao ânimo demonstrado pelos funcionários no exercício de suas atividades, e este tópico tem por objetivo maior colher dados a respeito da Pesquisa de Clima que foi desenvolvida pelo RH, pois esta é uma forma que as empresas utilizam para avaliar, periodicamente, o grau de satisfação de seus empregados, segundo afirmam Kaplan; Norton (1997) e, ainda conforme estes autores, quanto mais elevado for o grau de satisfação dos funcionários, maior poderá ser a sua contribuição à melhoria dos serviços, ao aumento da produtividade e à capacidade de resposta aos problemas do dia-a-dia.

Apenas um gestor revelou não concordância de que a Pesquisa de Clima espelha a realidade dos funcionários da Empresa e este, durante a entrevista, reconheceu que a iniciativa da implementação da pesquisa partiu do próprio RH e muitos programas foram desenvolvidos possibilitando o aumento da satisfação dos funcionários da Alfa.

De acordo com as entrevistas realizadas, o programa de Pesquisa de Clima desenvolvido pelo RH se constitui no “carro-chefe” da área, pois através dele são implementados planos de ação específicos, e que foi citado por todos os entrevistados como sendo um dos mais importantes programas desenvolvidos pelo RH.

Encontram-se na literatura abordagens que reforçam a importância do comportamento das pessoas no interior das empresas, havendo necessidade de se descobrir as causas estruturais desse comportamento para que os objetivos sejam alcançados (Senge, 2003) e, a

Pesquisa de Clima, pode se constituir numa ferramenta que visa esse objetivo e que poderá influenciar na melhoria da produtividade.

Produtividade dos funcionários tem como principal objetivo identificar quais os programas que obtiveram melhores resultados dentre os desenvolvidos pelo RH, visando o aumento da produtividade para que os objetivos estratégicos pudessem ser alcançados. Nos questionários, a maioria entre gestores e funcionários do RH concordou que foram desenvolvidos programas para aumentar a produtividade, sendo que apenas um gestor e um funcionário do RH discordaram da afirmativa. Durante a entrevista, um funcionário do RH teceu críticas aos programas de Desenvolvimento das Competências e Avaliação do Desempenho 360°, porém entre os programas considerados positivos, foram citados o de Pesquisa de Clima, *Team Building*, sistema Hay, Desenvolvimento das Competências e Bolsa Estudo. Apenas um gestor fez menção aos programas de qualidade de vida.

Segundo Oliveira (1999), a administração do RH deve atuar em consonância com as estratégias do negócio e, nesse sentido, o RH da Empresa pesquisada se mostra atuante, dada a gama de programas que vêm desenvolvendo. Vale ressaltar que os integrantes do RH precisam dominar tanto os processos operacionais e estratégicos como o pessoal, (Ulrich, 1998) e essa necessidade também se faz presente na implementação dos programas citados pelos gestores e pelos funcionários do RH.

Avaliação dos serviços prestados pelo RH tem como principal objetivo analisar a atuação da área do RH sob os aspectos do desenvolvimento de programas para melhoria das competências dos funcionários, a atuação de forma sistêmica do RH, outras contribuições que o RH pode dar e as parcerias desenvolvidas com os gestores da empresa.

Nove entre dez respondentes dos questionários concordaram que o RH desenvolveu algum programa cujo objetivo principal era melhorar as competências dos funcionários, e essa afirmativa também se confirmou durante o processo de entrevista com os mesmos. Apenas um gestor discordou e a ratificou durante a entrevista. Desenvolver a competência dos funcionários da Empresa é um dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento sob a responsabilidade maior do RH e, dessa forma, alguns programas foram e estão sendo desenvolvidos para que esse objetivo seja alcançado, entre os quais podem ser citados os de Liderança Educadora, Melhoria das Competências e *Coaching*, entre outros.

É importante destacar que nesses programas são desenvolvidas as atitudes de caráter comportamental, o que é observado em Brandão; Guimarães (2002). Dessa forma, pode-se ressaltar que não é suficiente apenas o conhecimento técnico, o saber fazer, sendo necessário também que se adquiram as habilidades e atitudes inerentes aos processos e atividades realizadas, e a competência não deve ficar restrita ao indivíduo de forma isolada.

Existe concordância nas respostas dos questionários por parte dos cinco funcionários do RH e entre três gestores no que se refere à avaliação da contribuição dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento para a implementação das estratégias da Empresa, e apenas dois gestores revelaram posicionamento contrário nessa questão. Durante as entrevistas, o sentido de concordância se mostrou presente entre quatro funcionários do RH e quatro gestores também no que diz respeito a atuação do RH de forma sistêmica, pois suas ações estão voltadas para a conquista dos objetivos estratégicos da organização. (Senge, 2003). A complexidade das operações inerentes aos processos, implica numa mudança de mentalidade em relação ao passado das empresas e, dessa forma, cabe ao profissional de RH um aprimoramento contínuo no que diz respeito aos processos, bem como, o investimento no autodesenvolvimento. RIBEIRO (2000).

Todos os funcionários do RH assinalaram, nas respostas aos questionários, que os integrantes do RH passaram a ter uma atuação mais relevante para a Empresa após a implantação do BSC. Entretanto, no desenrolar do processo de entrevista, estes revelaram também que ainda existe oportunidade para aumentar essa contribuição. Em contrapartida,

pôde ser encontrado entre os gestores posicionamento um tanto divergente nas respostas aos questionários, não só em relação aos funcionários do RH, mas, também, em relação aos próprios gestores, e estes se mostraram um tanto críticos em relação às contribuições do RH, mas nenhum novo programa foi sugerido. Outro aspecto que pôde ser observado quanto à melhoria do RH, está afeto ao processo de comunicação deste em relação a ouvir mais o funcionário, possibilitando maior interação entre as áreas e acesso das pessoas aos seus objetivos.

Com relação a atuação do RH em parceria com os demais gestores da Empresa, os participantes da pesquisa responderam de forma afirmativa no questionário e, durante as entrevistas, ratificaram seus posicionamentos. Apenas um funcionário do RH informou que essa parceria ainda é heterogênea, dependendo da abertura que cada diretoria dá aos integrantes do RH. As parcerias têm respaldo na literatura e pode ser encontrado em Ulrich (1998), que, ser parceiro estratégico dos gestores é uma função nobre da área de RH e que precisa ser desenvolvida e conquistada no dia-a-dia da organização. Becker; Huselid; Ulrich (2001) complementam esse enfoque sob o prisma de o RH trabalhar junto aos gestores visando a implementação das estratégias definidas pela empresa.

Nos questionários, todos revelaram que concordam com a afirmação de que o RH aumentou sua contribuição para a conquista dos objetivos estratégicos da Empresa após a implantação do BSC, e pelos depoimentos dos entrevistados fica patente a positividade da atuação do RH após a implantação do BSC, sendo que apenas um gestor colocou um pequeno senão em sua resposta, o que não vem comprometer a imagem da área de RH. Entretanto, é importante destacar que há necessidade de ampliar a visão de longo prazo e atuar de forma mais estratégica, assegurando assim papel de maior destaque e relevância para a Organização.

Com referência à afirmativa de que a área de RH através da realização de seus programas contribui para o atingimento dos índices do BSC para toda a Empresa, as respostas assinaladas nos questionários revelaram que todos os funcionários do RH concordam com essa afirmativa e, entre os gestores, quatro também estão de acordo e apenas um assinalou que não sabe avaliar.

Quanto à questão do questionário sobre se o RH melhorou sua atuação após a implantação do BSC, a maioria concordou que sim, tanto entre os funcionários quanto entre os gestores o que também foi confirmado nas entrevistas realizadas. Apenas dois gestores fizeram considerações contrárias à evolução da área e um ressaltou que “muitas iniciativas precisam apresentar resultados” e outro revelou “não perceber uma mudança significativa no RH antes e após a implantação do BSC.”

5 – Conclusões

O processo de implementação do BSC na Alfa teve os seguintes efeitos: a) O RH passou a atuar em parceria com os gestores, e essa forma de atuação possibilitou não só o estreitamento das alianças, mas acima de tudo, a possibilidade de identificar necessidades e desenvolver programas que visam atender os objetivos de todas as áreas da Empresa; b) O RH ainda não conseguiu desenvolver atuação de forma proativa, faltando-lhe ser mais “agressivo” no encaminhamento de propostas e até mesmo de ocupar mais espaço na estrutura organizacional; c) A maioria dos programas implementados apresentaram resultados desejados, constituindo-se assim em ponto positivo para a área; d) A intensificação dos questionamentos possibilitou melhoria não só dos processos internos, mas também quanto à identificação das necessidades e a forma como seriam desenvolvidos os diversos programas sob sua responsabilidade; e) Os indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento ainda eram os mesmos que tinham sido desenvolvidos quando do lançamento da implantação do sistema BSC (2001), ou seja, esses indicadores representavam muito mais os objetivos a

serem alcançados do que propriamente uma medida que pudesse aferir o seu grau de evolução; f) Os programas desenvolvidos pelo RH ainda careciam de instrumentos que pudessem avaliar a efetividade da sua contribuição, embora tivessem recebido avaliação positiva por parte dos entrevistados; g) Os indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento que vêm sendo atingidos o são em função do desenvolvimento de ações oriundas do resultado da Pesquisa de Clima; implementação de vários programas de treinamento e desenvolvimento; parceria com os gestores e investimento na melhoria da qualidade de vida de todos na Empresa; h) A análise reflexiva dos indicadores do RH alerta para o fato de que estes se encontram em estágio menos avançado quando comparados aos demais indicadores do BSC, segundo afirmam os próprios funcionários do RH; i) O RH desenvolveu e implementou inúmeros programas que visavam a capacitação dos funcionários da linha de frente e, boa parte destes programas, teve seus objetivos alcançados; j) O processo de comunicação desenvolvido pelo RH não foi suficiente, tendo recebido críticas tanto dos gestores quanto dos próprios funcionários; k) Após a implantação do BSC os funcionários do RH se sentem mais motivados, passaram a questionar mais os processos sob sua responsabilidade e enfrentam os desafios que lhes são apresentados. O foco nas pessoas, na qualidade de vida, na melhoria do clima organizacional, passando pelos projetos de remuneração, possibilitaram que os empregados se esforçassem na conquista dos objetivos; l) Todos os programas desenvolvidos pelo RH contribuíram de maneira significativa para a retenção dos funcionários na Empresa, e a grande prova disso é o baixo índice de *turn-over* encontrado, o qual se mantém na faixa dos 5% anuais; m) Existe forte preocupação quanto a satisfação dos funcionários em desenvolverem suas atividades na Alfa e contribuírem, da melhor forma possível, para o atingimento dos objetivos. Assim, a Pesquisa de Clima se constitui no “carro-chefe” dos programas desenvolvidos pelo RH, e o resultado da pesquisa desencadeia uma série de planos de ação, os quais são coordenados pelo RH; n) Todos os programas desenvolvidos e implementados pelo RH contribuem para o aumento da produtividade dos funcionários, e esse fato recebe avaliação positiva tanto por parte dos gestores quanto pelos membros do RH; o) Após implantação do BSC, o RH aumentou sua contribuição ao desenvolvimento da Organização, apesar da necessidade de melhoria no seu processo de comunicação entre todos os níveis; p) O RH deixou a desejar quanto a adoção de atitudes mais estratégicas, embora atuasse de forma sistêmica em relação aos objetivos organizacionais. Dessa forma, o RH pode ainda efetivar seu papel de agente de mudança, atuando de forma mais estratégica.

Os questionários apresentaram avaliação positiva da área de RH, sendo que os funcionários do RH foram mais otimistas do que os gestores, conforme demonstrado na tabela 1. A diferença constatada na coluna do **Total Máximo de Pontos** entre os gestores e os funcionários do RH, reside no fato de que 9 gestores responderam aos questionários, contra 5 funcionários do RH e os dois questionários possuem números diferentes de questões.

Participantes	Total de Pontos	Total Percentual	Total Máximo de Pontos
Gestores	578	55,8	1.035
Funcionários RH	512	81,9	625

Fonte: Elaboração própria

Tabela 1 – Conclusões dos questionários

Expomos a seguir a nossa interpretação com respeito a principal deficiência percebida neste estudo e que diz respeito ao processo de comunicação da estratégia do BSC por parte do setor de RH. Pelas características destes profissionais reveladas nas entrevistas, os quais

evidenciaram real entendimento e convencimento sobre a filosofia adotada na sua organização, assim como diligência no cumprimento da sua missão – demonstrada na percepção da sua atuação pelos gestores dos outros departamentos –, podemos inferir que a deficiência no processo de comunicação, não aconteceu por indolência ou falta de empenho do setor de RH, como poderia surgir de uma suposição imediata ou superficial. A questão parece-nos associada a um complexo processo de transformação de paradigmas – envolvendo aspectos psicológicos e culturais, individuais e grupais –, que abrange toda a organização. Esse processo de transformação cultural não se pauta apenas nas premissas da razão, mas também da emoção, como é próprio das relações humanas. A velocidade dessa transformação – pautada na resolução de possíveis e inconfessas inseguranças inspiradas pelo abandono das pautas previsíveis instaladas nos antigos “guetos”, eventuais e ocultas (ou inconscientes) rivalidades, medos de se expor ou de ferir suscetibilidades, etc. –, pode não coincidir com a velocidade de apreensão de base cognitiva (racional ou lógica) da proposta. Na verdade ela é menor, o que não deve conduzir à decepção mas, ao contrário, à tomar consciência que o decurso da transformação cultural demanda um tempo maior que o cognitivo, e que a missão da liderança tem a ver com um permanente investimento na manutenção e estímulo desse processo, de forte conteúdo relacional – e pautado na comunicação –, para que o novo paradigma possa ser consolidado, até que um outro desafio apareça no devir da organização, e o ciclo volte a se repetir. Disso dependerá também a sobrevivência e evolução.

No que se refere a preponderância da postura funcional do setor de RH, ao invés da estratégica, segundo revelou o estudo, a nossa hipótese interpretativa também apela à fatores psicológicos e culturais que determinam o processo de construção de novos paradigmas. A preferência pelo trabalho operacional revela o anseio pela previsibilidade e a segurança. Já a postura estratégica demanda uma forte capacidade para lidar com incertezas e imprevisibilidades. Para que o salto no desconhecido possa ser empreendido é necessário que o medo do abandono das condições que inspiravam segurança possa ser superado. Tais fatores constituem a antiga cultura, que pode ter funcionado como fonte de proteção frente às ameaças reais e/ou imaginárias que acossam todo grupo humano. Uma reedificação dessa cultura interna, pautada em novos pressupostos básicos, deverá preceder à disposição para uma natural e autêntica postura estratégica. Outra vez, esse decurso exprime uma velocidade mais lenta que o cognitivo. (Fonte: Questionários funcionários RH e gestores)

A hipótese levantada no início deste estudo pôde ser confirmada ao longo do desenvolvimento dos tópicos, pois tanto os gestores quanto os funcionários do RH afirmaram que o RH melhorou sua atuação após a implantação do sistema BSC.

A metodologia descrita neste trabalho pode ser aplicada em outros processos de implementação de BSC, como instrumento complementar de *feedback* para ações gerenciais de correção e/ou ajustes na marcha da evolução da gestão de RH ao desempenhar o papel que dela se espera nesse processo de mudança organizacional. Isto é especialmente válido se forem levadas em conta as dificuldades já ressaltadas neste estudo e reconhecidas pelos próprios autores do BSC, Kaplan; Norton (1997), no que diz respeito à implementação de indicadores para a área de RH, dado seu caráter pouco tangível ou quantificável.

6 – Contribuições deste estudo para o RH da Alfa

Acredita-se que a realização deste estudo de caso possa trazer como contribuição ao RH da empresa pesquisada: a) melhoria ao processo de comunicação, tanto em relação aos gestores da Alfa quanto em relação aos demais funcionários da Empresa; b) desenvolvimento de uma atuação mais estratégica e menos operacional, ampliando o papel de efetivo agente de mudança; c) investimento na reestruturação dos programas desenvolvidos pelo RH, os quais foram assinalados no decorrer deste trabalho; d) uma maior compreensão da complexidade do

processo de mudança que ele impõe, especialmente na questão da defasagem entre a aquisição cognitiva e cultural, e da demanda de investimento de dedicação e competência relacional da liderança que essa situação determina.

7 - Referências Bibliográficas

- ANSOFF, H. IGOR; MCDONNELL, EDWARD J. *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo : Atlas, 1992.
- BECKER, BRIAN E.; HUSELID, MARK A.; ULRICH, DAVE. *Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”: interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro : Campus, 2001.
- BERGAMINI, CECÍLIA W. *A difícil gestão das motivações*. In *Gestão empresarial: o fator humano*. WOOD Jr, Thomaz (coord.) São Paulo : Atlas, 2002, p. 111-130.
- BRANDÃO, H. PENA; GUIMARÃES, TOMÁS DE AQUINO. *Gestão de competências e gestão de desempenho*. In *Gestão empresarial: o fator humano*. WOOD Jr, Thomaz (coord.). São Paulo : Atlas, 2002, p. 55-70.
- CAUDRON, Shari. *O que motiva os empregados*. HSM Management. Ed. 1, março-abril 1997. São Paulo. Pág. 82 – 86
- CERTO, SAMUEL C.; PETER, J. PAUL. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo : Makron Books, 1993.
- CONTE, ANTONIO LÁZARO. *Qualidade de vida no trabalho*. Revista FAE BUSINESS. Ed. 7, nov. 2003. Pág. 32 – 34.
- DUTRA, JOEL SOUZA. *A utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos*. In *Cultura e poder nas organizações*. FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. São Paulo : Atlas, 1996, p. 155-161.
- _____. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo : Atlas, 2002.
- _____. (org.). *Gestão de Pessoas com base em competências*. In *Gestão por competências*. São Paulo : Gente, 2001.
- FERREIRA, A. B. H. *Novo dicionário da língua portuguesa: português/português*. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1986.
- FIGUEIREDO, JOSÉ R. MACEDO DE. *Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do balanced scorecard*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.
- FONSECA, ANTONIO CARLOS. *Reflexos da implantação da metodologia do balanced scorecard na área de recursos humanos de uma empresa do pólo petroquímico*. Dissertação de Mestrado. Centro Universitário Nove de Julho UNINOVE. São Paulo, 2004.
- GOLEMAN, D. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro : Objetiva, 1996
- HERNANDEZ, J. M. DA COSTA; CALDAS, MIGUEL P. *Resistência à mudança*. In *Gestão empresarial: o fator humano*. WOOD Jr, Thomaz (coord.). São Paulo : Atlas, 2002, p. 71-97.
- HIPÓLITO, JOSE ANTONIO MONTEIRO. *Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo*. São Paulo : Atlas, 2001.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Strategic learning & the balanced scorecard*. *Strategy and Leadership*, Chicago, v. 24, n. 5, p. 18, set./out. 1996.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. *Harvard Business Review*. v. 74, n 1, p. 75. jan./fev.,1996
- KAPLAN, ROBERT S; NORTON, DAVID P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 16ª ed. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- KAPLAN, ROBERT. *Balanced Scorecard*. HSM Management. Ed. 11 novembro – dezembro 1998. São Paulo. Pág. 120 – 126.
- KOUZES, JAMES M.; POSNER, BARRY Z. *O desafio da liderança*. 12ª. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- LIMONGI-FRANÇA, ANA CRISTINA. *Stress e trabalho. Uma abordagem psicossomática*. 2ª ed. São Paulo : Atlas, 1999.
- _____. *Qualidade de vida no trabalho – QVT*. São Paulo : Atlas, 2003.
- MINTZBERG, HENRY. *O processo da estratégia*. São Paulo : Bookmann, 2001.
- OLIVEIRA, LÚCIA MARIA BARBOSA DE. *Está a função de recursos humanos desaparecendo? Novos paradigmas para a administração estratégica de Recursos Humanos*. In *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. VIEIRA, Marcelo M. Falcão; OLIVEIRA, Lúcia M. Barbosa de. (org.) São Paulo : Atlas, 1999.
- RIBEIRO, CLAUDIA R. BARROSO. *Novas perspectivas da área de recursos humanos e a gestão do conhecimento*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco : Jossey Bass, 1992.

- _____. *Process Consultation Revisited. Building the Helping Relationship*. Addison-Wesley, New York, 1999.
- SELLTIZ, CLAIRE e outros. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. ed. Revista e nova tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo : E.P.U. 1974.
- SENGE, PETER M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 14^a. ed. São Paulo : Nova Cultural, 2003.
- SCHOLTES, P. R. *Times da qualidade*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1998.
- SOR, D.; GAZZANO, M. R. S. *Câmbio catastrófico*. Buenos Aires : Kargieman, 1988.
- TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. *Organização flexível: qualidade na gestão por processos*. São Paulo : Atlas, 1997.
- ULRICH, DAVE. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo : Futura, 1998.
- _____. *Uma nova ordem para recursos humanos*. Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de rh. São Paulo : Futura, 2000.
- _____. *Liderança que leva a resultados*. HSM Management. Ed. 42 janeiro-fevereiro 2004. São Paulo. Pág. 152 – 158.
- VERGARA, S. CONSTANT; BRANCO, P. DURVAL. *Empresa humanizada: a organização necessária e possível*. In *Gestão empresarial: o fator humano*. WOOD Jr, Thomaz (coord.). São Paulo : Atlas, 2002, p. 34-54.
- WHEATLEY, M. J. *Leadership and the new science*. San Francisco : Berret-Koehler, 1994.
- WOOD JR, Thomaz (coordenador). *Gestão empresarial: o fator humano*. São Paulo: Atlas, 2002.
- YIN, ROBERT K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2^a. ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.
- ZARIFIAN, PHILIPPE. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo : Atlas, 2001.