

CENTRO UNIVERSITÁRIO NOVE DE JULHO - UNINOVE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

REFLEXOS DA IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA DO
BALANCED SCORECARD NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
DE UMA EMPRESA DO PÓLO PETROQUÍMICO

Antonio Carlos Fonseca

SÃO PAULO

2004

ANTONIO CARLOS FONSECA

**REFLEXOS DA IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA DO
BALANCED SCORECARD NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
DE UMA EMPRESA DO PÓLO PETROQUÍMICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas do Centro Universitário Nove de Julho - Uninove, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Prof. Dr. Héctor Rafael Lisondo

SÃO PAULO

2004

FICHA CATALOGRÁFICA

Fonseca, Antonio Carlos

Reflexos da implantação da metodologia balanced scorecard na área de Recursos Humanos de uma empresa do Pólo Petroquímico. / Antonio Carlos Fonseca. 2004.
225 f.

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Nove de Julho - UNINOVE, 2004.

Orientador: Prof. Dr. Héctor Rafael Lisondo.

1. Administração

CDU - 658

GESTÃO DA CONSTRUÇÃO DE HIDRELÉTRICA DE GRANDE PORTE
ADERÊNCIA DE PRÁTICAS GERENCIAIS AO MODELO PMBOK®
ÊNFASE EM TEMPO, CUSTO E COMUNICAÇÃO.

Por

ANTONIO OKABAYASHI

Dissertação apresentada ao Centro
Universitário Nove de Julho - Uninove,
Programa de Pós-Graduação em
Administração, para obtenção do grau de
Mestre em Administração, pela Banca
Examinadora, formada por:

Presidente: Prof. Héctor Rafael Lisondo, Dr. – Orientador, Uninove

Membro: Prof. Daniel Augusto Moreira, Dr., Uninove

Membro: Prof^a. Ana Cristina Limongi França, Dr^a., Uninove

São Paulo, 2004

RESUMO

A competitividade entre as empresas se torna cada dia mais acirrada e os programas de gestão, trazem em seu bojo, uma sofisticação cada vez maior, exigindo de todos na empresa, desde a alta cúpula até o mais simples dos funcionários, uma integração entre áreas e processos, elevado grau de comprometimento e motivação de todos, visando a busca incessante pela melhoria contínua. Neste cenário, a área de RH das organizações vem passando por transformações constantes em busca de diferentes ferramentas para auxiliar na conquista das metas organizacionais. O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão que possibilita, por meio do desenvolvimento de seus indicadores, a implementação das estratégias aprovadas pela direção das organizações, permitindo assegurar que as ações em diferentes áreas, departamentos ou seções, cumpram o seu papel que, em última instância, deverá contribuir para a conquista dos objetivos a serem alcançados por ela. Através da metodologia do estudo de caso, este trabalho tem como objetivo analisar os reflexos da implantação do *Balanced Scorecard* na área de RH, em uma empresa do setor Petroquímico. Mais especificamente, buscou-se estudar a atuação do RH com a implantação do Sistema *Balanced Scorecard*, observando-se a perspectiva dos próprios funcionários da área em paralelo a como a área é vista pelos demais gestores da empresa. Os dados foram coletados por meio de questionários e entrevistas com os funcionários do RH e gestores da empresa investigada. Este estudo partiu da hipótese de que a área de Recursos Humanos da empresa em questão apresentou melhor atuação após a implantação do *Balanced Scorecard*, o que veio a se confirmar através dos depoimentos dos participantes. A pesquisa realizada teve como suporte teórico principalmente os estudos de Kaplan; Norton (1997) e Ulrich (1998).

Palavras-chaves: Recursos Humanos, *Balanced Scorecard*, Estratégia.

ABSTRACT

The competition among companies is turning even closer and the programs of management to run them bring in their essences a high level of sophistication, demanding everybody in the companies an integration between areas and processes, high level of commitment and motivation in order to achieve continuous improvement. It has been demanded from the blue collars as well as from the white ones. In this scenery, the HR has been living continuous transformations searching for different tools to help the company to achieve its goals. The Balanced Scorecard is one running tool that with its indexes promotes the implementation of strategies approved by the organizations' decision makers, assuring the actions from different areas, departments and sections to accomplish their roles that is contribute to the reaching of aims established by the organization. Through a case study methodology this work has the aim of analyzing the influences of Balanced Scorecard implementation in the HR, in a company of the petrochemical field. More specifically, it tries to study the performance of HR with the implementation of this system, investigating the HR employees and runners perspectives. The data were collected through questionnaires and interview with them. This study begins with the hypotheses that the HR in the company investigated got better performance after the implementation of the system Balanced Scorecard, according with the deposition of integrants. This research was carried out having as theoretical support mainly the studies of Kaplan; Norton (1997) and Ulrich (1998).

Key words: Human Resources, *Balanced Scorecard*, Strategy.

Dedicatória

Dedico este trabalho à
Zuleika Maria, minha esposa,
que soube enfrentar e superar
todas as dificuldades,
que soube compreender meus
momentos de irritação e desespero,
que soube me trazer uma palavra
de carinho, conforto e estímulo,
dando-me forças para concluir este trabalho.

Agradecimentos

Ao Héctor, meu orientador, parceiro e amigo, que dedicou parte do seu tempo nessa empreitada e que acreditou em mim, me auxiliando na escolha do tema e no desenvolvimento do mesmo.

À Dilma, que mesmo estando no Canadá, aceitou me ajudar nos aspectos metodológicos deste trabalho, se mostrando ao mesmo tempo, dura e exigente, mas muito amiga.

Aos meus pais, que mesmo sem entender direito o que eu estava estudando, deram seu apoio e incentivo, sem deixar de expressar sua incompreensão para a necessidade de tanto estudo.

À Chica, minha filha, possuidora do título de mestre conquistado antes de mim, que sempre se mostrou disposta a discutir e dar sua contribuição para a realização desta dissertação.

Aos meus netos queridos, Luiza e Théó que em muitos momentos se viram privados de minha companhia, por não poder brincar para dar conta de tudo o que tinha que estudar e escrever.

Aos amigos da Empresa Alfa e em especial ao Analista Consultor de RH, que por conta da manutenção do sigilo deixo de explicitar seus nomes, meus sinceros agradecimentos, pois conseguiram abrir espaços em suas agendas atribuladas para responder aos questionários e participar das entrevistas. Sem vocês eu não teria conseguido realizar este trabalho.

Aos amigos do mestrado, “caros coleguinhas” de sofrimento e de convívio estreito, que estão no mesmo barco, se esforçando para concluir o curso de mestrado: Auta, Izar, Ismar, Maffei, Cano, Okabayashi, Marcelão, Fernandes, Primolan, Maria Helena, Ivani, Ricardo, Cibele, Fabrício, Perrupato, Garcia, Noburo, Sergio e João Batista (JB), pela troca de experiências, apoio e angústias.

A todos os professores que souberam ser exigentes na correção dos trabalhos e que nos alertaram e nos prepararam para as dificuldades futuras da dissertação.

Aos meus amigos, Mayra, Elcio, Alê, Bete, Cristiane, Alcyr (*in memorian*), Maurício, Cida, Ana, Dani, Renato, Roberta e Nena, que mesmo à distância torceram pelo meu sucesso.

Aos membros da Banca de Avaliação, Prof^a D^{ra} Ana Cristina Limongi-França que por ocasião da Qualificação apresentou importantes sugestões que muito engrandeceram este trabalho e, na etapa final, fez questionamentos que me permitiram demonstrar conhecimentos sobre o tema desenvolvido e também soube me defender frente a considerações indevidas; ao Prof. Dr. Daniel Augusto Moreira que com seu humor inteligente e críticas um tanto ácidas, possibilitou-me maior reflexão sobre a elaboração deste estudo. A ambos meus sinceros agradecimentos.

Lista de Figuras

Figura 1 – Estrutura do BSC para a Tradução da Estratégia em Termos Operacionais	50
Figura 2 – A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais	52
Figura 3 – Estrutura de Medição da Aprendizagem e Crescimento	56
Figura 4 – Organograma da Superintendência	98
Figura 5 – Organograma da Diretoria Comercial	99
Figura 6 – Organograma da Diretoria Industrial	100
Figura 7 – Organograma da Diretoria de Administração e Controle	101
Figura 8 – Mapa de Objetivos Estratégicos	108
Figura 9 – Organograma da Área de RH	114

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Contribuição do RH para os objetivos estratégicos	122
Tabela 2 – Contribuição do RH para o atingimento dos índices do BSC	123
Tabela 3 – Conhecimento dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento	123
Tabela 4 – Participação da construção dos indicadores	124
Tabela 5 – Contribuição para construção dos indicadores	124
Tabela 6 – Contribuição dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento e pra as estratégias	125
Tabela 7 – Pesquisa de clima espelhando a realidade	125
Tabela 8 – Informação do RH para gestores e funcionários	126
Tabela 9 – Conhecimento das estratégias pelo RH	126
Tabela 10 – Melhoria da motivação após BSC	127
Tabela 11 – RH atuando em parceria com os gestores	127
Tabela 12 – Atuação mais relevante do RH após BSC	128
Tabela 13 – RH melhorou atuação após BSC	129
Tabela 14 – Programa para aumentar a participação dos funcionários	129
Tabela 15 – Sucesso dos programas para aumentar participação dos funcionários	130
Tabela 16 – Programa para aumentar satisfação dos funcionários	130
Tabela 17 – Sucesso dos programas para aumentar o grau de satisfação dos funcionários	131
Tabela 18 – Programa para retenção de funcionários	132
Tabela 19 – Sucesso dos programas para retenção de funcionários	132
Tabela 20 – Programa para aumentar a produtividade dos funcionários	133

Tabela 21 – Sucesso dos programas para aumentar a produtividade dos funcionários	133
Tabela 22 – Programa para melhorar a motivação dos funcionários	134
Tabela 23 – Sucesso dos programas para aumentar a motivação dos funcionários	135
Tabela 24 – Programa para melhorar as habilidades essenciais	135
Tabela 25 – Sucesso dos programas para melhorar habilidades dos funcionários	136
Tabela 26 – Conclusões dos questionários	245

Lista de Quadros

Quadro 1 – Perspectiva Financeira – Objetivos Estratégicos e Indicadores	109
Quadro 2 – Perspectiva de Mercado – Objetivos Estratégicos e Indicadores	109
Quadro 3 – Perspectiva Interna – Objetivos Estratégicos e Indicadores	110
Quadro 4 – Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento – Objetivos Estratégicos e Indicadores	110
Quadro 5 – Programas desenvolvidos pelo RH	115
Quadro 6 – RH como vantagem competitiva	182
Quadro 7 – Atuação do RH e a vantagem competitiva	183
Quadro 8 – Indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento	184
Quadro 9 – Divulgação dos indicadores de RH	186
Quadro 10 – Processo de comunicação do RH	187
Quadro 11 – Processo de comunicação do RH	188
Quadro 12 – Processo motivacional dos funcionários da Alfa	190
Quadro 13 – Programas que visam o aumento da motivação dos funcionários	192
Quadro 14 – Aumento do grau de satisfação e proatividade	193
Quadro 15 – RH atuando de forma proativa	195
Quadro 16 – Retenção dos funcionários	197
Quadro 17 – Retenção de funcionários	198
Quadro 18 – Realização da Pesquisa de Clima na Alfa	200
Quadro 19 - Resumo das entrevistas sobre Pesquisa de Clima na Alfa	201
Quadro 20 - Programas para aumentar produtividade	203
Quadro 21 – Programas de RH que obtiveram melhores resultados	206

Quadro 22 – Programas desenvolvidos por RH que não obtiveram bons resultados	207
Quadro 23 – Programa de melhoria das competências	208
Quadro 24 – Programa de melhoria das competências dos funcionários	211
Quadro 25 – Atuação sistêmica do RH	211
Quadro 26 – Atuação com enfoque sistêmico pelo RH	213
Quadro 27 – Contribuições a mais do RH	214
Quadro 28 – Aumento das contribuições do RH	215
Quadro 29 – Avaliação da parceira do RH	216
Quadro 30 – Parceria do RH com os gestores	218
Quadro 31 – Atuação estratégica ou operacional do RH	219
Quadro 32 – RH estratégico ou operacional	221
Quadro 33 – Contribuição do RH após implantação do BSC	222
Quadro 34 – Aumento da contribuição do RH após BSC	223
Quadro 35 – Avaliação da atuação do RH após BSC	224
Quadro 36 – Avaliação do RH após BSC	225
Quadro 37 – RH e a transformação organizacional	227
Quadro 38 – RH como agente de mudanças	228
Quadro 39 – Estudos Publicados sobre o BSC – Brasil	(Anexo 6)
Quadro 40 – Estudos Publicados sobre o BSC – Exterior	(Anexo 7)

Sumário

1 – Introdução	16
1.1 – Apresentação	16
1.2 – Estrutura do Trabalho	19
1.3 – Definição dos Termos	19
1.4 – Hipótese	25
1.5 – Problema de Pesquisa	25
1.6 – Objetivo Geral e Específico	26
1.7 – Justificativa	27
1.8 – Limitações deste Estudo	28
1.9 – Metodologia	29
1.9.1 – Procedimento para Coleta dos Dados	30
1.9.2 – Método de Medição – Escalonamento Likert	34
1.9.3 – Análise e Interpretação dos Dados	35
1.10 – Informações sobre a Empresa a ser Pesquisada	38
1.11 – Importância desse Estudo	39
2 - Fundamentação Teórica	40
2.1 – Introdução à Fundamentação Teórica	40
2.2 – <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) – Contexto e Perspectivas	42
2.2.1 – BSC como Sistema de Medição Organizacional	45
2.2.2 – BSC – Um sistema de Gestão Estratégica	46
2.2.3 – Construção de um BSC	47
2.2.4 – As 4 Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	49
2.2.4.1 – Perspectiva Financeira	50
2.2.4.2 – Perspectiva do Cliente	52
2.2.4.3 – Perspectiva dos Processos Internos	53
2.2.4.4 – Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	54
2.3 – Estudos Publicados sobre BSC	57
2.4 – Identificando a Área de RH	59
2.4.1 – Evolução da Área de RH nas Organizações	60
2.4.2 – Considerações Críticas à Área de RH	61
2.4.3 – Processos de RH Ajustados às Estratégias Organizacionais	64
2.4.4 – Desafios do RH na Era da Informação	66
2.4.5 – Profissionais de RH e as Competências Necessárias	68
2.4.6 – Indicadores do Sucesso de RH	72
2.4.7 – A Área de RH à Frente dos Processos de Gestão de Pessoas	74
2.4.8 – RH Formando Gerentes Orientados para Pessoas	75
2.4.9 – Área de RH com Atuação Estratégica	77
2.5 – Aspectos que podem Interferir no Desempenho Organizacional	80
2.5.1 – Aprendizagem Organizacional	80

2.5.2 – Aprendizagem em Equipe	82
2.5.3 – Aprendizagem Organizacional e o Pensamento Sistêmico	85
2.5.4 – Comunicação da Visão Organizacional	88
2.5.5 – Aspectos da Comunicação Organizacional	89
2.5.6 – Qualidade de Vida no Trabalho	91
2.5.7 – Motivação dos Funcionários	92
2.5.8 – Mudança Organizacional	94
3 – Identificação da Empresa	97
3.1 – A Alfa	97
3.2 – Organograma da Alfa	98
3.3 – Unidades Produtivas da Alfa	101
3.4 – Pesquisa e Desenvolvimento	102
3.5 – Qualidade, Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Responsabilidade Social	102
3.6 – Mercados em que Atua	103
3.7 – Projeto Excelência e Crescimento Alfa (ECA)	104
3.8 – Missão	105
3.9 – Carta do Presidente	105
3.10 – Mapa dos Objetivos Estratégicos	107
3.11 – Objetivos, Indicadores e Metas	109
3.12 – Contextualização da Área de RH da Empresa Alfa	111
3.13 – Breve Histórico da Área de Recursos Humanos	111
3.14 – Atuação da Área de RH da Alfa	113
3.15 – Principais Projetos do RH	115
3.16 – A Pesquisa de Clima	117
4 – Apresentação e Análise dos Dados	120
4.1 – Análise dos Dados dos Questionários	120
4.2 – Análise dos Dados das Entrevistas com Funcionários do RH e Gestores	127
4.3 – Análise dos Dados dos Questionários e Entrevistas	142
4.3.1 – Capacidade dos Funcionários da Linha de Frente	143
4.3.2 – Capacidades dos Sistemas de Informação	146
4.3.3 – Motivação, <i>Empowerment</i> e Alinhamento	151
4.3.4 – Retenção dos Funcionários	158
4.3.5 – Satisfação dos Funcionários	161
4.3.6 – Produtividade dos Funcionários da Alfa	164
4.3.7 – Avaliação dos Programas Desenvolvidos pelo RH	170
4.3.8 – Atuação Estratégica do RH	188
5 – Conclusões	201
5.1 – Conclusões deste Estudo	201
5.2 – Conclusões Complementares	203
5.2.1 – Capacidades dos Funcionários da Linha de Frente	203
5.2.2 – Capacidades dos Sistemas de Informação	203
5.2.3 – Motivação, <i>Empowerment</i> e Alinhamento	204

5.2.4 – Retenção dos Funcionários	204
5.2.5 – Satisfação dos Funcionários	205
5.2.6 – Produtividade dos Funcionários	205
5.2.7 – Avaliação dos Programas Desenvolvidos pelo RH	205
5.2.8 – Avaliação da Área de RH em Relação à sua Atuação de Caráter mais Estratégico	206
5.3 – Síntese das Conclusões	206
5.3.1 – Questionários e Entrevistas	207
5.4 – Contribuições deste Estudo para o RH da Empresa Pesquisada	207
5.5 – Sugestões para Trabalhos Futuros	209
6 – Anexos	210
Anexo 1 – Carta de Apresentação do Projeto de Pesquisa	
Anexo 2 – Questionário de Avaliação do RH - Integrantes da área de RH	
Anexo 3 – Questionário de Avaliação do RH - Gestores da Alfa	
Anexo 4 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	
Anexo 5 – Perguntas da Entrevista	
Anexo 6 – Estudos Publicados sobre o BSC – Brasil	
Anexo 7 – Estudos Publicados sobre o BSC – Exterior	
Anexo 8 – Tabulação dos Dados dos Questionários - RH	
Anexo 9 – Tabulação dos Dados dos Questionários - Gestores	
Anexo 10 – Quadro Resumo das Entrevistas	
7 – Referências Bibliográficas	216

Este capítulo tem a finalidade de revelar aos leitores a estrutura utilizada neste trabalho, iniciando com a apresentação do mesmo, definição dos principais termos que norteiam este estudo, a hipótese levantada, o problema de pesquisa e o objetivo geral e específico, apresentando também as justificativas e limitações para sua realização. Na seqüência, são explicitados os preceitos metodológicos e a Escala Likert, usada na avaliação das respostas dos questionários. São abordados também os procedimentos para coleta de dados e sua respectiva análise, finalizando com informações gerais sobre a empresa pesquisada e a importância desse estudo.

1.1 – Apresentação

O século XXI iniciou de uma forma totalmente contrária ao século XX, pois até a sua metade, as empresas tinham apenas uma forte preocupação em oferecer aos consumidores as mercadorias que conseguiam produzir, sendo que naquela época a demanda era cada vez mais crescente, a escassez de produtos era visível e as empresas investiam fortemente no aumento da produção e na manutenção das estruturas e procedimentos, cuja ênfase maior residia no controle das operações.

A partir da segunda metade do século XX, a competitividade entre as empresas pela disputa de mercados e consumidores foi crescendo, foi tomando vulto, até que na virada para o século XXI, com a globalização a todo vapor, os consumidores começaram a se mostrar mais exigentes, impelindo as empresas para uma competição mais acirrada e tornando-as mais eficientes, não só em relação à oferta de produto, mas principalmente em relação à gestão dos negócios e às estratégias utilizadas para conseguirem os melhores resultados possíveis. (Vergara; Branco; 2002).

A partir dos anos 80 surgem várias ferramentas de gestão, tanto de negócios quanto de pessoas. A área de Recursos Humanos começa a ter importância na manutenção da ordem, na motivação dos empregados, na uniformização dos salários praticados, nos treinamentos realizados, na seleção do pessoal e na implantação de planos de benefícios, sem falar na administração das greves que, com a abertura política e o término do período da ditadura, acabaram dando força aos movimentos sindicais.

A reboque das ferramentas de gestão surgiram os programas de qualidade, juntamente com os processos de reengenharia, *downsizing* e outros, numa tentativa de melhor adequar pessoas, processos e produtos, visando fazer frente ao mercado cada vez mais competitivo e a consumidores cada vez mais exigentes, até porque a Internet, uma das fortes impulsionadoras dos processos de globalização, traz maior facilidade de acesso à informação, acirrando ainda mais a competitividade.

Segundo Kaplan; Norton (1997, p. 5), “As empresas da era da informação devem aprender a oferecer produtos e serviços customizados aos seus diversos segmentos de clientes, sem serem penalizadas pelos custos por operações de alta variedade e baixo volume”.

Na virada do século XXI os processos e as pessoas ganham maior importância nas empresas da era da informação, pois é possível se adquirir no mercado todos os tipos de máquinas e equipamentos que em nada ficam devendo ao que existe nas mais avançadas empresas globais. Máquinas e equipamentos deixam de se constituir em fator de diferenciação da competitividade, a ponto de Becker; Huselid; Ulrich (2001) afirmarem que

A empresa que perder todos os seus equipamentos, mas preservar as habilidades e conhecimentos da força de trabalho, retornará aos negócios com razoável rapidez. A empresa que perder sua força de trabalho, mas mantiver seus equipamentos, jamais se recuperará.

São as pessoas que, doravante, irão se constituir no grande diferencial competitivo, pois atualmente o trabalho realizado acaba por exigir, de seus realizadores, capacidades diferenciadas, habilidades e atitudes que impulsionem para a concretização de ações produtivas visando o atingimento dos objetivos.

As estratégias adotadas pelas empresas precisarão sair do papel e ser implementadas, conforme o planejado, dentro de uma visão empreendedora, realizadora e que, à medida do possível, deve estar expressa na missão e nos objetivos macros da organização.

Nesse contexto, no começo dos anos 90, Kaplan e Norton desenvolveram uma nova metodologia de gestão das estratégias da empresa, o *Balanced Scorecard*, cuja experiência teve início num trabalho patrocinado pela KPMG, empresa de consultoria.

Na metodologia do *Balanced Scorecard*, a área de Recursos Humanos tem um papel especial a ser desenvolvido, pois é responsável por uma das quatro perspectivas, 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 afirmação de seus próprios criadores.

Para finalizar o tópico de abertura deste estudo, podemos lançar mão de Brandão; Guimarães (2002, p. 55), que ressaltam que

A sociedade contemporânea está passando por um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, que resultam num processo de reestruturação produtiva. Nas organizações, o impacto dessa reestruturação materializa-se por intermédio de processos de racionalização organizacional e técnicas que incorporam ao ambiente empresarial novas tecnologias e novos modelos de gestão. Configura-se como desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam certo nível de competitividade atual e futura.

Dessa forma, pode-se depreender que em função das transformações que a sociedade vem sofrendo, faz-se necessário que as empresas busquem novas maneiras de gerir seus negócios para que se apresentem mais competitivas.

1.2 - Estrutura do trabalho

Este trabalho será desenvolvido em 5 capítulos, distribuídos da seguinte forma:

- O capítulo inicial apresenta uma introdução geral à presente pesquisa, contemplando a definição dos principais termos; a hipótese; o

problema de pesquisa; os objetivos gerais e específicos; justificativa; limitações do estudo; metodologia utilizada e a importância do estudo.

- O capítulo II apresenta as bases conceituais, abordando a estruturação do *Balanced Scorecard*, a estrutura da Área de Recursos Humanos e os fatores que podem interferir no desempenho das pessoas e da organização.
- O capítulo III apresenta informações básicas sobre a empresa pesquisada e também sobre sua área de RH.
- O capítulo IV apresenta os dados coletados e a respectiva análise com referência aos dois públicos: área de Recursos Humanos e demais gestores da empresa.
- O capítulo V apresenta as conclusões sobre o desenvolvimento do trabalho e as contribuições para a área de administração.
- Na última sessão, poderão ser encontradas as referências bibliográficas e os anexos pertinentes ao trabalho.

1.3 - Definição dos termos

Considerando que alguns termos são utilizados com diferentes concepções e analisados em diferentes perspectivas por diversos autores, acredita-se necessário estabelecer aqueles que servirão de base teórica para o desenvolvimento deste trabalho. Alguns desses termos são: estratégia, indicadores (medidores de desempenho), processos e Recursos Humanos ou, simplesmente, RH.

Muito se fala sobre estratégia no contexto empresarial, mas a que exatamente estamos nos referindo quando utilizamos esse termo? De acordo com Mintzberg (2001), a palavra estratégia vem do grego *strategos* e significa *chefe do exército*. Durante muito tempo esta palavra foi utilizada pelos militares quando queriam expressar o caminho que era dado à guerra, visando a vitória militar. Porém, segundo Ferreira (1986, p. 726), podemos encontrar quatro significados para esse termo, sendo que os dois primeiros são referentes à arte da guerra e os outros dois estão relacionados com as atividades empresariais

3. P. ext. Arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos. 4. P. ext. Arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos. De acordo com Certo; Peter (1993, p. 6 e 17), trata-se de [...] um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. [...] curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos. [...] projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais.

Os autores, na tentativa de melhor explicar o desenvolvimento das ações das empresas na busca pelos resultados, acabaram por se apropriar do termo “estratégia” de uma forma mais ampla e passaram a focá-lo em termos organizacionais. Assim, podemos encontrar em [Ohmae \(1998, p. 22\)](#) que “[...] uma estratégia organizacional pode ser definida como uma forma de maximizar seus ganhos de maneira sustentável, oferecendo aos clientes um valor maior do que o proposto pelos concorrentes”.

Segundo Kaplan; Norton (1997, p. 38), outra definição para o termo estratégia diz que

[...] conceituamos estratégia como a escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos-alvo, e selecionando as capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos internos, dos clientes e financeiros.

Outro enfoque para o termo “estratégia” é dado por [Ansoff; McDonnell \(1992\)](#), estreitando ainda mais esse entendimento, visando mais especificamente a gestão das estratégias, mostrando que a gestão estratégica se preocupa com o estabelecimento de objetivos e metas para a organização e com a manutenção de um conjunto de relações entre a organização e o ambiente que: a) permitam-lhe perseguir seus objetivos; sejam compatíveis com as potencialidades organizacionais; b) possibilitem-lhe continuar a ser sensível às exigências do ambiente.

Sintetizando essas definições, as estratégias desenvolvidas pelas empresas devem ter suas ações voltadas para a conquista dos objetivos internos, a concretização de propostas para agregar valor aos clientes e uma forte atuação sobre os processos que irão contribuir para a eficácia das estratégias implementadas.

Estabelecido o conceito para “estratégia” a ser considerado no desenvolvimento deste trabalho, passa-se a discutir o termo “indicadores” como forma de se medir o desempenho das áreas e dos processos da organização.

Oliveira (2001, p. 17), define o sistema de medição de desempenho como

[...] um conjunto de medidas referentes à organização como um todo, às suas partições (divisões, departamentos, seção, etc.), aos seus processos, às suas atividades organizadas em setores bem definidos, de forma a refletir certas características do desempenho para cada nível gerencial interessado.

Praticamente a mesma definição acima pode ser encontrada em Razzolini F^o apud Figueiredo (2002) “[...] objetivam estabelecer maneiras de acompanhar os processos ou atividades para verificar se os mesmos estão atendendo às necessidades [...]”. Quase que da mesma forma, Tachizawa; Andrade (1997) definem que esses indicadores procuram medir a eficiência de uma determinada operação ou processo.

Para efeito deste trabalho, a definição de indicadores como aferidor do desempenho de áreas ou pessoas pode ser entendida como a forma de medir a eficiência de um processo, e essa medida pode ser expressa em valores percentuais, como por exemplo: % de aumento do faturamento bruto; % de redução dos custos de determinado produto; etc. Podem ser medidos também em valores absolutos, como por exemplo: produzir x toneladas/dia; atender x clientes/dia; etc. Estes são apenas alguns exemplos de indicadores entre tantos outros que existem nas empresas.

Tanto nas definições de estratégia quanto nas de indicadores, pode-se encontrar o termo “processo” e, para torná-lo mais claro, podemos identificar em Ferreira (1986 p. 1395), sete definições para esse termo, das quais, apenas as quatro primeiras podem mais facilmente ser trazidas para explicar as ações que ocorrem no interior das empresas

Processo. [Do lat. processu.] S. m. 1. Ato de proceder, de ir por diante; seguimento, curso, marcha. 2. sucessão de estados ou de mudanças: [...]. 3. Maneira pela qual se realiza uma operação, segundo determinadas normas; método; técnica; processo manual; processo mecânico. 4. Fís. Seqüência de estados de um sistema que se transforma; evolução.

Dutra (2002, p. 49), define processo utilizando como base os ensinamentos da Biologia e da Sociologia, como sendo a

[...] transição ou uma série de transições de uma condição para outra; [...] agrega a idéia de interação entre elementos diferentes associados à idéia de movimento, mudança e fluxo. Esses processos podem repetir-se dentro de padrões, e são passíveis de interferência para induzi-los, aprimorá-los, inibi-los etc.

Neste trabalho, entende-se por processo a maneira pela qual são realizadas as diferentes atividades no interior das empresas, de acordo com os procedimentos estabelecidos, que irão se transformando à medida que novas necessidades forem sendo detectadas, acompanhando assim as mudanças e a evolução da organização.

Cabe, finalmente, identificar as diferentes concepções do que seja o departamento de RH, buscando definir a perspectiva que servirá de base para o desenvolvimento da pesquisa proposta.

Dos autores pesquisados que abordam o assunto “RH”, entre os quais podem ser citados, Ulrich (1998 e 2000), Dutra (2001 e 2002), Hipólito (2001), Ribeiro (2000), Abboud (1996) e Marras (2003), nenhum traz em seu trabalho uma definição clara e inequívoca do que seja RH. Estes autores abordam muito mais o papel de RH

do que propriamente o que é RH, porém é importante ressaltar neste trabalho essas visões e abordagens para que se tenha uma compreensão maior sobre o entendimento da área de Recursos Humanos.

Chiavenato (1999, p. 8) apresenta em seu trabalho um subtítulo específico para essa definição: “Conceitos de RH ou de Gestão de RH” que são retratados a seguir:

Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionada com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

ARH é a função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação e remuneração dos empregados. Todos os gerentes são, em um certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento.

ARH é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.

ARH é a função na organização que está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados.

Na seqüência, os autores abordam muito mais o papel desempenhado pela área de RH do que trazem uma definição mais clara sobre o que seja RH. Nesse

sentido, [Ulrich \(2000, p. 347\)](#), relata que existem

[...] quatro tarefas principais para o RH que permitiriam à empresa atingir a excelência organizacional. Primeiro, o RH deve se tornar um parceiro na execução de estratégias. Segundo, deve se tornar um especialista na organização e execução do trabalho. Terceiro, deve se tornar defensor dos funcionários. E quarto, deve se tornar um agente de mudança contínua.

[Marras \(2003, p. 321\)](#), aborda a área de RH como

A missão da administração estratégica de RH é agregar valor aos resultados da organização por meio de políticas

que efetivamente se traduzam em maior produtividade e qualidade graças a uma abordagem holística de gerenciamento e liderança.

Conforme Guest; Hoque (apud Oliveira in:1999, p. 239), apreendemos que

A administração de recursos humanos deve estar ajustada às estratégias dos negócios, as políticas de pessoal devem estar integradas entre si e os valores dos gerentes de linha devem estar suficientemente integrados e alinhados com a filosofia de pessoal para assegurar que eles implementarão as políticas e práticas de pessoal.

Como se pode observar, há uma complexidade considerável sobre o que se concebe como RH nas empresas. Os quatro autores que prestam sua contribuição nas citações acima, apresentam como ponto comum a importância que as pessoas exercem no interior das empresas e suas atuações devem estar voltadas para o cumprimento das estratégias organizacionais.

Neste trabalho considera-se RH como sendo o departamento que deve atuar de forma estratégica junto às demais áreas da empresa, implementando programas que visem o aprimoramento e a motivação dos empregados e que possam contribuir para a conquista dos objetivos organizacionais. Portanto, assume-se RH como o elo de ligação entre a cúpula da empresa e seus gestores e os funcionários da linha de frente.

1.4 - Hipótese

Este trabalho parte da premissa que, com a implantação do sistema de gestão *Balanced Scorecard*, a área de RH de uma empresa 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,

considerando a avaliação dos gestores das demais áreas e também dos próprios funcionários pertencentes ao RH.

1.5 - Problema de pesquisa

As empresas estão_cada dia mais preocupadas com a competitividade presente no mercado e buscam, através da satisfação de seus clientes, uma forma para conseguirem ser bem sucedidas em seus negócios. No entanto, essa busca pela satisfação não é um fator isolado em uma empresa. Para que se consiga esse intento, ela precisa apresentar, também, qualidade em seus produtos, assim como na prestação de serviços. Para tanto, faz-se necessário o desenvolvimento de um grande processo de aprendizagem de seus funcionários para que possam aprender a trabalhar em time em busca dos objetivos organizacionais traçados pelos gestores da organização. Para atingir os objetivos de obtenção de qualidade de seus produtos, serviços e conquistas de novos clientes com conseqüente elevação da empresa no mercado, diversas e diferenciadas estratégias de negócios são desenvolvidas.

Em toda essa movimentação, a área de RH torna-se um importante elo entre todos os demais departamentos da empresa. Porém, embora vários modelos de gestão sejam continuamente empregados pelos “gurus” da área de RH, as empresas parecem ainda não conseguir efetivamente encontrar uma direção/orientação mais participativa da área e que seja capaz de alterar significativamente os rumos estratégicos da empresa como um todo.

Entre os diversos instrumentos e modelos já implantados nas empresas, o *Balanced Scorecard* 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 que foram elaboradas para problemizar o objeto de estudo em pauta.

- Como o departamento de RH pode contribuir com os gestores das demais áreas de uma empresa na implantação e desenvolvimento do sistema *Balanced Scorecard*?
- De que forma a implantação desse sistema influencia a melhoria dos processos internos desenvolvidos pela área de RH?
- Como os indicadores de performance do RH estão sendo atingidos?

Excluído: ¶

1.6 – Objetivo geral e específico

Considerando as questões de pesquisa definidas, o objetivo geral deste trabalho é estudar a transformação da área de RH no assessoramento para a consecução dos objetivos estratégicos estabelecidos pela empresa em relação às áreas que compõem a estrutura organizacional de uma organização da área Petroquímica. Essa transformação a ser observada na área de RH tem como referência o período posterior à implantação do “sistema equilibrado de medição estratégica” Kaplan; Norton (1997, p. viii), denominado *Balanced Scorecard*.

Para que o objetivo geral possa ser alcançado, os seguintes objetivos específicos deverão ser atingidos:

- Análise reflexiva dos indicadores adotados pela empresa para medir a performance da área de RH;
- 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;
- Avaliação da qualidade dos serviços prestados pela área de RH sob a ótica de dois níveis de públicos que compõem a estrutura organizacional:
 - Pelos membros do quadro de funcionários da área de RH.
 - Pelos gestores das demais áreas da empresa.

1.7 - Justificativa

O desenvolvimento deste trabalho apresenta sua justificativa em duas bases: a área de RH e o sistema *Balanced Scorecard*. Como apresentado na sessão inicial de estabelecimento dos termos que servem de suporte teórico para a realização deste estudo, a complexidade pertinente ao que se entende por RH e sobre o que se espera como seu papel nas empresas já seriam elementos suficientes para mais uma pesquisa sobre o tema. Como exposto por Ulrich (1998), por exemplo, essa área vem sendo posta na berlinda quanto à sua real contribuição em termos da empresa como um todo. Como afirma esse autor

Tradicionalmente, a função de recursos humanos passou mais tempo professando do que sendo profissional. Foi contaminada por mitos que a impedem de ser profissional. Não importa se esses mitos se originam do pessoal ou dos gerentes de linha de RH. É hora de serem superados. De falar menos e fazer mais. Adicionar valor, não de redigir declarações de valor. Construir organizações competitivas, e não confortáveis. De ser preventivo. É hora de desempenho, e não de pregação. (1998, p. 34)

Ainda segundo Ulrich (1998), se a área de RH seguir em sua trajetória de não profissionalização, continuará apresentando uma contribuição parcial para a melhoria dos resultados organizacionais e das relações entre as pessoas. Se concordarmos com o que estabelece o autor, é necessário considerar que é ainda importante e relevante identificar e estudar as ações desenvolvidas pela área de RH, assim como suas contribuições à organização.

Porém, para estudar ou avaliar o desempenho ou performance da área de RH, alguns instrumentos e sistemas têm sido desenvolvidos. O *Balanced Scorecard* é um deles. Assim como dito no início desta sessão, o estudo deste sistema é a segunda base de justificativa para o desenvolvimento desta pesquisa. Parece necessário estudar de que forma esse sistema tem sido utilizado pelas empresas e de que forma tem contribuído para uma modificação ou transformação e melhor compreensão da área de RH nas empresas.

Cabe ainda ressaltar que não existem muitos estudos desenvolvidos em empresas com atuação no Brasil sobre a implantação do *Balanced Scorecard* sob a ótica da perspectiva de aprendizagem e crescimento.

Os autores têm preferido abordar o assunto sob o enfoque da implantação do *Balanced Scorecard* como um todo, suas facilidades, dificuldades e metodologias, como, por exemplo, é o caso de Radünz (2002), Cordeiro (2001), Campos (2001), Rocha (2000), Lara (2001), Ceretta e Quadros (2003), entre outros e cujo resumo de seus trabalhos podem ser encontrados no Anexo 6.

Considerando que esse é um sistema criado em outra realidade, parece relevante estudar sua realização em nosso próprio contexto, tendo em vista as características diferenciadas de nossas empresas e de nossos trabalhadores.

1.8 - Limitações deste estudo

O foco principal deste trabalho está na análise da performance da área de RH de uma empresa do setor Petroquímico após a implantação do sistema *Balanced Scorecard*.

Esta análise diz respeito somente aos trabalhos desenvolvidos pelo RH e aos processos que deram origem aos indicadores de desempenho da perspectiva de aprendizagem e crescimento, que é uma das quatro perspectivas do BSC.

Não é objeto deste estudo avaliar a implantação do sistema de gestão estratégica *Balanced Scorecard* como um todo, principalmente quanto à construção dos indicadores estratégicos para toda a empresa ou, se a metodologia utilizada na implantação está de acordo com os padrões estabelecidos pelos seus criadores, bem como, se os elementos humanos que atuam no RH possuem as competências necessárias para bem desempenhar suas funções e, por último, se a estrutura atual do RH é suficiente para suportar os desafios inerentes a esse processo.

Finalmente, as conclusões deste trabalho ficam restritas às próprias limitações de um estudo de caso único, havendo necessidade de se tomar cuidado especial ao transpô-las para outras organizações.

1.9 - Metodologia

A metodologia de estudo de caso é utilizada quando se opta por estudar os fenômenos relacionados com acontecimentos contemporâneos, considerando-se que os comportamentos observados não podem ser modificados, conforme retratado por Yin (2001). Esse autor estabelece ainda que, em um estudo de caso, objetiva-se responder a questionamentos relativos ao “como” e ao “porquê” de os fenômenos ou acontecimentos ocorrerem dessa ou daquela forma.

Tendo em vista que o estudo realizado pretendeu analisar as intercorrências atinentes à área de RH em uma empresa do setor Petroquímico após a implantação do *Balanced Scorecard*, parece pertinente a utilização da metodologia de estudo de caso, já que se tem por objetivo entender como esse sistema contribui para o desenvolvimento da área de RH da empresa em estudo.

Trata-se também de um estudo exploratório e descritivo, pois segundo Selltiz (1974, p. 59), este é configurado por “[...] apresentar precisamente as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico (com ou sem hipóteses específicas iniciais a respeito da natureza de tais características)”, ou seja, o que o autor do estudo retrata neste trabalho é o desenvolvimento da área de RH mediante a colocação de objetivos advindos da implantação do *Balanced Scorecard*.

Conforme nos apresenta Selltiz (1974, p. 60), “[...] um estudo exploratório pode ter outras funções: aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior, mais estruturado, ou da situação em que pretende realizar tal estudo;”.

1.9.1 – Procedimentos para a coleta de dados

O primeiro contato com a empresa pesquisada foi realizado via telefone com o Analista Consultor de Recursos Humanos que se prontificou a agendar um contato pessoal, o que veio a acontecer no dia 16.12.2003. Nessa oportunidade foi apresentada, ainda em forma embrionária, a proposta de trabalho a ser desenvolvido junto à empresa, ao mesmo tempo em que informações preliminares sobre a organização foram prestadas, enfocando os produtos comercializados, mercado de atuação, estrutura organizacional, o posicionamento do RH no organograma e o estágio de implantação do *Balanced Scorecard* em que se encontravam.

A autorização para que o estudo fosse realizado aconteceu no dia 13.01.2004, via e-mail e, a partir daí, foram intensificadas as pesquisas quanto a atuação da empresa, o que também foi realizado via Internet através de seu site. As informações coletadas foram validadas durante um segundo contato com o Analista Consultor que pôde acrescentar outros dados relevantes ao processo de implantação do *Balanced Scorecard* e, também, das atividades da área de RH.

Os sujeitos participantes da pesquisa foram escolhidos de forma não aleatória, mas de acordo com a posição que ocupam no organograma da empresa. Nesse sentido, foram envolvidos na pesquisa os profissionais que ocupam cargo de gerência e os de Recursos Humanos, até o nível de analista de RH Sênior. Por questões de manutenção de sigilo não serão divulgados os nomes dos participantes.

Para o desenvolvimento da pesquisa foram elaborados dois tipos de questionários: a) Questionário de Avaliação do RH – para os integrantes da área de RH, os quais foram entregues aos sete funcionários de nível sênior; b) Questionário de Avaliação do RH – para os gestores da empresa, os quais foram entregues aos 19 gerentes que compõem o quadro diretivo da organização.

O questionário enviado aos respondentes da área de RH foi identificado como “Integrantes da área de Recursos Humanos” Anexo 2 e, o enviado aos gestores da empresa, foi identificado como “Gestores da Empresa” Anexo 3.

Os questionários foram desenvolvidos utilizando-se perguntas fechadas, com cinco alternativas de respostas e que, de acordo com a metodologia Likert, (item 1.9.3) os respondentes deveriam optar por concordo totalmente, concordo parcialmente, não sei responder, discordo parcialmente, discordo totalmente.

A opção por se adotar perguntas fechadas nos dois questionários tem a finalidade de poder assegurar uma análise dos dados da forma mais imparcial possível, sendo que as perguntas fechadas não possibilitam interpretações dúbias.

Após a elaboração dos dois questionários, ambos foram submetidos a uma validação dos dados, pois segundo Marconi; Lakatos (2003, p. 203) “Depois de redigido, o questionário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva, aplicando-se alguns exemplares em uma pequena população escolhida”. A população escolhida para teste do instrumento de coleta de dados foi composta por alunos de mestrado de um centro universitário da cidade de São Paulo e, o critério adotado para escolha destes respondentes, foi pelo fato de estarem atuando em empresas privadas e ocupando posição de comando na hierarquia da organização.

Através dos dados coletados nesse teste piloto foi possível elaborar a simulação da tabulação das informações, possibilitando assim um aperfeiçoamento das questões a serem enviadas aos respondentes finais.

Depois de concluída a etapa de ajuste para elaboração das questões, foi entregue para o Analista Consultor do RH da empresa em pesquisada um disquete para utilização em meio eletrônico de dados, contendo os seguintes arquivos:

- Carta de apresentação do projeto de pesquisa (Anexo 1)
- Questionário do RH (Anexo 2)
- Questionário dos gestores (Anexo 3)

- Termo de Consentimento (Anexo 4)

Coube ao Analista Consultor do RH a incumbência de contatar previamente os participantes da pesquisa, sendo que este contato foi realizado pessoalmente, por telefone e até mesmo por e-mail e, em seguida, foram enviados via intranet os arquivos acima descritos.

Os questionários foram respondidos e remetidos diretamente a este autor, via e-mail, no prazo compreendido inicialmente entre 12 e 23 de julho de 2004. Nesse período, foram respondidos e enviados apenas 8 questionários, de um total possível de 26 respondentes.

Nesse meio tempo, foram mantidos inúmeros contatos com o Analista Consultor do RH para que este ficasse a par do andamento dos trabalhos e, devido a dificuldade em se obter os questionários devidamente preenchidos, um novo prazo para entrega se fez necessário, e também um novo contato entre o Analista Consultor de RH e os respondentes, ficando estabelecido um novo prazo até o dia 6 de agosto de 2004.

O estabelecimento desse novo prazo possibilitou o recebimento de mais seis questionários, totalizando assim cinco respostas por parte dos funcionários do RH e nove respostas por parte dos gestores.

É importante destacar que o gestor atual do RH não participou da pesquisa, uma vez que sua contratação ocorreu no início do mês de agosto e seu antecessor se desligou da empresa no final do mês de junho de 2004.

Na seqüência dos trabalhos os dados coletados foram devidamente tabulados, e uma primeira análise dessas informações foi possível de ser realizada, o que ensejou a elaboração de um roteiro de perguntas abertas a serem utilizadas durante as entrevistas com os respondentes dos questionários.

De acordo com a disponibilidade de agenda dos respondentes, entrevistas individuais foram marcadas, sendo que estas se realizariam no período compreendido entre os dias 9 e 18 de agosto de 2004, porém, dada a impossibilidade da maioria dos gestores e de dois funcionários do RH, esse prazo teve que ser estendido até o dia 25 de agosto de 2004 conseguindo-se, assim, entrevistar cinco funcionários do RH e cinco gestores, perfazendo um total de dez entrevistas realizadas e quatorze questionários respondidos.

Dessa forma, dois funcionários do RH não responderam ao questionário e também não participaram das entrevistas. Dez gestores não responderam ao questionário e quatro dos que responderam não participaram das entrevistas devido a impossibilidade de agendamento em função de compromissos assumidos anteriormente.

É importante destacar que a última pergunta do questionário era direcionada para a concordância em participar de uma entrevista, com duração estimada em 60 minutos e, nesse sentido, todos os que responderam aos questionários se prontificaram em participar do processo de entrevista.

Assim, as entrevistas foram realizadas tendo como base um roteiro com perguntas previamente elaboradas e norteadas pelas respostas dos questionários. De acordo com Marconi; Lakatos (2003, p. 197) é possível desenvolver a pesquisa utilizando-se

[...] um roteiro de tópicos relativos ao problema que se vai estudar e o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que quiser: sonda razões e motivos, dá esclarecimentos, não obedecendo, a rigor, uma estrutura formal.

As entrevistas foram efetuadas com base em roteiro realizado a partir da tabulação e análise das respostas dos questionários, sendo que o entrevistador não ficou limitado somente às questões anteriormente respondidas, mas pôde explorar e

aprofundar outras, fruto do aproveitamento da oportunidade e do surgimento de algum fato digno que pudesse contribuir para melhor entendimento do tema tratado.

O tipo escolhido para a entrevista foi o padronizado ou estruturado e que, segundo Marconi; Lakatos (1999, p. 95),

É aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano.

O motivo da padronização é obter, dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas, permitindo “que todas elas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, e que as diferenças devem refletir diferenças entre os respondentes e não diferenças nas perguntas” conforme (Lodi, 1974:16), citado por Marconi; Lakatos (1999).

Desta forma, as mesmas questões foram feitas a todos os entrevistados e a mesma seqüência foi mantida, tanto para os funcionários do RH quanto para os gestores e que consta do Anexo 5

1.9.2 – Método de medição – Escalonamento Likert

O método de medição, denominado Escalonamento Likert, é utilizado quando se quer definir uma escala de avaliação para as respostas de um questionário, avaliando assim a intensidade entre os itens dessa medida e que, segundo Babbie (2001, p. 232), trata-se de

[...] um método bastante direto de construção de índices. Já que se usam categorias idênticas de respostas para os vários itens que medem uma variável, cada um desses itens pode ser ponderado de maneira uniforme. Com cinco categorias de respostas, escores de 0 a 4 ou 1 a 5 podem ser atribuídos, levando em conta a “direção” do item (por exemplo, atribuir o escore 5 a “concordo fortemente” nos itens positivos e a “discordo fortemente” nos itens negativos).

Dessa forma, tanto no questionário elaborado para os funcionários do RH quanto para os gestores, as questões propostas possibilitaram aos respondentes escolher por concordo totalmente, concordo parcialmente, não sei responder, discordo parcialmente, discordo totalmente e a pontuação variou de 5 até 1, sendo que concordo totalmente foi valorizado com 5 pontos e discordo totalmente com 1 ponto.

Segundo Oliveira (2001), a maior pontuação que uma questão pode receber é o resultado da multiplicação do total de respondentes pelo valor máximo dos pontos de cada questão, cuja resposta é “concordo totalmente” e que, neste caso, seu valor é 5. O inverso também é verdadeiro, ou seja, o valor mínimo que uma questão pode receber é obtido pela multiplicação do total de respondentes pelo valor 1, atribuído às respostas de discordo totalmente.

Ainda segundo Oliveira (2001), a pontuação individual pode ser comparada com a pontuação total, indicando o posicionamento daquele indivíduo em relação a cada questão.

1.9.3 – Análise e interpretação dos dados

De acordo com Yin (2001, p. 131), “A análise das evidências de um estudo de caso é um dos aspectos menos explorados e mais complicados ao realizar estudos de caso.” Entretanto, tendo em vista essa dificuldade, Miles; Huberman (1984), citados por Yin (2001), sugerem utilizar diferentes formas de análise dos dados, entre as quais podem ser citadas: a criação de matriz de categorias de informações, fluxogramas, tabelas de frequência e distribuição das informações em ordem cronológica, entre outras.

Para efeito deste trabalho será adotada prioritariamente a estratégia de análise baseada em proposições teóricas, que segundo Yin (2001, p. 133) assegura, é a primeira e mais preferida das estratégias, pois

Os objetivos e o projeto originais do estudo baseiam-se, presumivelmente, em proposições como essas, que, por sua vez, refletem o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas interpretações que possam surgir.

São as proposições do objeto de estudo que irão dar forma ao plano para coleta de dados e que deverão estabelecer a prioridade às estratégias analíticas mais relevantes.

Após o término da etapa de coleta e tabulação dos dados obtidos dos respondentes, parte-se para a etapa de análise e avaliação dessas informações, as quais foram agrupadas em 8 tópicos para o RH e 7 para os gestores, de acordo com a metodologia do BSC, segundo seus autores Kaplan; Norton (1997) no que diz respeito aos vetores principais da perspectiva de aprendizagem e crescimento e, também, em relação à estrutura de medição dessa perspectiva.

A - Funcionários do RH:

- As questões de números 4 e 5 são **específicas para os integrantes do RH** e são referentes à participação na construção dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento;
- As questões de números 14 e 15 possibilitam uma análise quanto aos programas desenvolvidos pelo RH, referentes às **capacidades dos funcionários** da linha de frente;
- As questões de números 3 e 8 possibilitam uma análise quanto às **capacidades dos sistemas de informação** do RH;
- As questões 10, 16, 17, 22 e 23 possibilitam uma análise quanto à **motivação, empowerment e alinhamento** dos processos desenvolvidos pelo RH;
- As questões 18 e 19 possibilitam uma análise com referência aos procedimentos implementados pelo RH quanto à **retenção dos funcionários** na Empresa;
- A questão 7 possibilita analisar a **satisfação dos funcionários** da Empresa;

- As questões 20 e 21 possibilitam analisar os programas desenvolvidos pelo RH para aumentar a **produtividade dos funcionários** da Empresa;
- As questões 1, 2, 6, 9, 11, 12, 13 e 24 possibilitam a **avaliação dos programas oferecidos pelo RH** a toda Empresa;
- A questão 26 é referente a dados cadastrais e disponibilidade para entrevista por parte dos respondentes.

B - Gestores da Empresa;

- As questões 12 e 13 possibilitam uma análise quanto aos programas desenvolvidos pelo RH referentes às **capacidades dos funcionários** da linha de frente;
- As questões 3 e 6 possibilitam uma análise quanto às **capacidades dos sistemas de informação** do RH;
- As questões 8, 14, 15, 20 e 21 possibilitam uma análise quanto à **motivação, empowerment e alinhamento** dos processos desenvolvidos pelo RH;
- As questões 16 e 17 possibilitam uma análise com referência aos procedimentos implementados pelo RH quanto à **retenção dos funcionários** na Empresa;
- A questão 5 possibilita analisar a **satisfação dos funcionários** da Empresa;
- As questões 18 e 19 possibilitam analisar os programas desenvolvidos pelo RH para aumentar a **produtividade dos funcionários** da Empresa;
- As questões 1, 2, 4, 7, 9, 10, 11, 22 e 23 possibilitam a avaliação dos programas oferecidos pelo RH a toda Empresa;
- A questão 24 é referente a dados cadastrais e disponibilidade para entrevista por parte dos respondentes.

A consolidação das análises sobre as informações coletadas permite chegar à conclusão se o RH melhorou ou não sua performance após a implantação do *Balanced Scorecard*.

1.10 – Informações sobre a empresa a ser pesquisada

Este estudo de caso foi realizado numa empresa constituída em 1953 e que atua no setor Petroquímico. Por questões de sigilo, será denominada Empresa Alfa ou, simplesmente, Alfa.

A Empresa possui 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 Diretores: Comercial, Industrial e Administrativo e dezenove Gerentes departamentais.

É uma empresa que investe em Pesquisa e Desenvolvimento e seu laboratório está localizado na unidade de Mauá, que é a maior de todas, tanto em termos de capacidade produtiva quanto em termos de quantidade de funcionários. Atua em quatorze diferentes mercados, possuindo em seu *portfolio* aproximadamente cinquenta marcas de produtos diferenciados e por volta de cinquenta linhas de produtos, perfazendo mais de cinco mil itens produzidos.

Em 2001 implementou a metodologia do *Balanced Scorecard* e este projeto recebeu o nome específico de Projeto Excelência e Crescimento.

A área de RH está alocada na Diretoria Administrativa, localizada fisicamente no escritório central, portanto, fora das unidades produtivas, porém presta serviços para a Empresa toda.

Em cada unidade existe apenas um funcionário do RH que atua como elo de ligação entre as unidades produtivas e o RH Central, como é denominado internamente, o qual tem a responsabilidade de implementar as políticas de administração dos recursos humanos e prestar assessoria aos gestores de cada uma das áreas da empresa.

Desta forma, a estrutura do RH Central é composta por um Gerente, três Analistas Consultores e treze Analistas de RH, sendo quatro seniores, dois plenos e sete juniores.

A estrutura de RH responde pelos serviços de Administração de Pessoal, Recrutamento e Seleção, Benefícios, Treinamento e Desenvolvimento, Cargos e Salários, Contencioso Trabalhista e Pesquisa de Clima, entre outros.

1.11 – Importância deste estudo

Com a realização deste estudo, abre-se a possibilidade de se trazer uma contribuição para um melhor desenvolvimento da área de RH da empresa pesquisada, ensejando que os profissionais que nela atuam possam desenvolver e implementar programas que possibilitem o crescimento e aprendizagem dos funcionários e que os gestores dos demais departamentos sintam-se amparados na busca de seus objetivos organizacionais.

Na seqüência deste estudo, o capítulo II aborda os tópicos referentes à fundamentação teórica, e nele são apresentados os embasamentos necessários para a sustentação deste trabalho.

O objetivo deste capítulo é identificar na literatura existente o suporte necessário ao embasamento teórico deste trabalho. Inicialmente encontra-se a introdução à fundamentação teórica e, na seqüência, são desenvolvidos os tópicos referentes ao *Balanced Scorecard*: BSC: contexto e perspectivas; BSC: um sistema de medição organizacional; BSC: um sistema de gestão estratégica; construção de um BSC; as quatro perspectivas do BSC: financeira, do cliente, dos processos internos e aprendizagem e crescimento; estudos publicados sobre BSC.

Em relação à área de RH, são desenvolvidos os itens referentes a: identificação da área de RH; evolução da área de RH nas organizações; considerações críticas à área de RH; sistemas de RH; desafios do RH na era da informação; indicadores de sucesso de RH; a área de RH à frente dos processos de gestão de pessoas; RH formando gerentes orientados para pessoas e a área de RH com atuação estratégica. A seguir são abordados os aspectos que podem interferir no desempenho organizacional: aprendizagem organizacional; aprendizagem em equipe; aprendizagem organizacional e o pensamento sistêmico; mudança organizacional; visão dos líderes; comunicação organizacional; qualidade de vida no trabalho e motivação dos empregados.

2.1 – Introdução à fundamentação teórica

A importância do levantamento de um referencial teórico reside no fato de se buscar na literatura os conceitos e as interfaces que atuam, direta ou indiretamente nos contextos foco deste estudo, para que as conclusões concebidas possam ser referenciadas e embasadas de tal forma que outros estudos possam dar seqüência a este.

As empresas estão adotando métodos de gestão cada vez mais sofisticados em detrimento ao empirismo e, como exemplo disso, podemos citar o *Balanced Scorecard*, um dos objetos de estudo deste trabalho e que é uma ferramenta de gestão que exige ampla interação entre todos os agentes de uma organização, desde os membros da alta cúpula até o mais simples colaborador, identificados por Kaplan;

Norton (1997, p. 9) como “Os funcionários da linha de frente [...]” pois todos devem dar sua contribuição para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

O outro objeto deste trabalho é a área de RH, que ocupa espaço relevante no sistema do *Balanced Scorecard*, uma vez que é responsável pela perspectiva de aprendizagem e crescimento retratada no item 2.2.4.4.

A importância de atuar de forma estratégica junto às demais áreas da organização, aliado ao fato de também ter que atingir seus objetivos específicos, medindo-os e avaliando-os, necessita encontrar respaldo na literatura, embasando assim, de forma mais consistente, a sua atuação.

Desta forma, é importante identificar nesta revisão bibliográfica os fatores mais emergentes que podem interferir, quer seja de forma positiva ou de forma negativa na busca dos objetivos organizacionais através do conhecimento das estratégias e dos processos, bem como das atitudes e comportamentos mais emergentes dos funcionários da Empresa.

Segundo Rocha (2000, p. vi) “Os executivos precisam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e do desempenho organizacional, para conseguirem manter a excelência empresarial”. Dessa forma, podemos depreender da expressão “excelência empresarial”, expressão essa utilizada pelos autores, entre eles Ulrich (2000) como sendo a busca para o atingimento dos objetivos organizacionais, para que estes redundem na produção de bens e serviços com a qualidade desejada e culmine com a satisfação dos clientes e dos funcionários, possibilitando assim que esse ciclo se renove continuamente.

Com esse objetivo, a metodologia do *Balanced Scorecard* 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, estes indicadores, são construídos pelas pessoas, que em suas atividades diárias vão desenvolvendo gradativamente ações em direção aos objetivos

a serem alcançados, pois apenas a utilização do ferramental tecnológico não é suficiente para fazer frente a esses desafios.

Como neste sistema, as pessoas, funcionários da empresa, precisam ter um envolvimento ativo e participante, parece ser importante abordar, ainda que de forma pouco aprofundada, as habilidades e atitudes destes funcionários, as intercorrências que possam interferir em seu desempenho, independente do nível hierárquico que ocupam na estrutura da empresa, sendo esta uma atividade inerente à área de RH, que através da implementação de programas específicos pode contribuir para a melhoria da performance das pessoas na Empresa.

Antes porém, aborda-se o BSC, contextualizando-o e identificando as quatro perspectivas de desenvolvimento, que são os pilares de sua sustentação.

2.2 – *Balanced Scorecard* (BSC): contexto e perspectivas

Em 1990 a KPMG patrocinou um estudo, através do Instituto Nolan Norton, que teve a duração aproximada de um ano, e que foi desenvolvido junto a importantes empresas dos Estados Unidos da América. Esse estudo recebeu o nome de “*Measuring Performance in the Organization of the Future*” Kaplan; Norton (1997), pois acreditava-se que os métodos de avaliação do desempenho empresarial estavam se tornando obsoletos, pois até então eram baseados em indicadores, em sua maioria, contábeis e financeiros e que já não traduziam a contento a realidade das empresas, comprometendo sua performance e sem avaliar devidamente os resultados conseguidos.

De acordo com Kaplan; Norton (1997, p. VII): “David Norton, executivo principal do Nolan Norton, foi o líder do estudo, que teve Robert Kaplan como consultor acadêmico”. E, dessa forma, nasce o *Balanced Scorecard* (BSC), que foi organizado tomando-se como alicerce central quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento, e que serão retratadas no item 2.2.4

Parece interessante a analogia que os autores do *Balanced Scorecard* estabelecem, comparando esse sistema de medição e gestão estratégica com o pilotar de um avião, em que o piloto pode optar em ter apenas parte dos mostradores disponíveis. Assim também o é na empresa, onde os executivos podem dispor de parte dos indicadores de performance, usando metodologias anteriores ao BSC, ou dispor de uma gama mais completa de medidores de desempenho nos diferentes setores da organização, contemplando prioritariamente as estratégias do negócio para que estas possam ser implementadas na sua totalidade através do BSC.

Assim sendo, a definição de *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan; Norton (1997, p. 2), é um sistema de gestão estratégica de empresas, que

[...] traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O Balanced Scorecard continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos.

É importante salientar que a seleção correta dos indicadores possibilitará identificar se a missão e estratégias aprovadas pela direção da empresa e divulgadas aos funcionários estão sendo alcançadas, possibilitando assim, intervenções pontuais para correção das distorções, permitindo reverter situações negativas em positivas.

Outro ponto que parece ser relevante para o sucesso da implantação do *Balanced Scorecard* é quanto a efetiva participação de todos os integrantes da organização, do nível mais elevado ao pessoal da linha de frente, no sentido de que possam compreender as estratégias da empresa e como suas atividades concorrerão para a sustentação do quadro geral de indicadores do BSC.

Para que essa participação possa acontecer é necessário que haja um compartilhar das visões e estratégias de longo prazo, na qual os funcionários deverão ser incentivados a trazer sugestões e contribuições através das quais a visão e a estratégia possam ser alcançadas. Kaplan; Norton (1997)

De forma mais sintética, Kaplan; Norton (1997, p. 32) afirmam que “O *scorecard* deve ser a tradução da estratégia [...]” e deve ser implantado na empresa como um todo, independente de suas unidades de negócios, porém de forma articulada e que possa exprimir os objetivos estratégicos e os mecanismos a serem utilizados para que os objetivos sejam atingidos.

Entretanto, as empresas que implementam essa ferramenta de gestão não ficam impossibilitadas de encontrar outras perspectivas que sejam mais condizentes com seu negócio, até porque, segundo os próprios autores, não há uma correlação matemática entre as perspectivas e a quantidade de indicadores necessários ao seu acompanhamento, como teremos oportunidade de ver em maiores detalhes nas etapas seguintes deste trabalho.

Um diferencial oriundo do estudo patrocinado pela KPMG, é que foi detectada, segundo Kaplan; Norton (1997, p. viii) “a importância da vinculação das medidas do *Balanced Scorecard* à estratégia organizacional.”, pois até então, as empresas não levavam em consideração as estratégias de médio e longo prazos, traduzindo seu enfoque principal na melhoria dos processos existentes através dos programas da qualidade e de redução de custos, todos de caráter eminentemente operacional e de curto prazo, em detrimento aos processos realmente estratégicos.

Ao se constatar os ganhos possíveis com essa nova ferramenta, os executivos que participaram dos estudos chegaram à conclusão que, conforme descrito por Kaplan; Norton (1997, p. IX), “[...] o *Balanced Scorecard* deixou de ser um *sistema de medição* aperfeiçoado para se transformar em um *sistema gerencial* essencial.” Nesse sentido, o BSC fornece informações que possibilitam aos gestores da empresa tomar decisões para a correção dos rumos, tendo em vista os objetivos estratégicos a serem alcançados.

2.2.1 – BSC como um sistema de medição organizacional

De acordo com Kaplan; Norton (1997, p. 2), “As empresas estão a meio caminho de uma transformação revolucionária. A competição da era industrial está se transformando na competição da era da informação”, o que significa que os sistemas anteriores, baseados no controle financeiro e em vigor até então, ficaram obsoletos, e isso pode ser constatado no decorrer dos últimos anos através da integração dos processos de suprimentos e produção e entrega, entre outros, possibilitando que as “operações sejam ‘puxadas’ pelos pedidos dos clientes, e não por planos de produção que ‘empurram’ bens e serviços pela cadeia de valores abaixo”, segundo afirmam os mesmos autores.

Um questionamento que não se faz nas organizações da era da informação é quanto à real necessidade de se medir o desempenho das diversas unidades, sendo de suma importância a aferição de cada processo de trabalho, pois conforme Kaplan; Norton (1997, p. 5): “As empresas da era da informação devem combinar as eficiências e a agressividade competitiva do mercado global com a sensibilidade às expectativas dos clientes locais.”

Essas empresas participam de um mercado globalizado enfrentando a concorrência das melhores empresas do mundo, e tudo indica que somente através do monitoramento das atividades estratégicas, com conhecimento e atuação pontual dos empregados assumindo responsabilidades e tomando decisões para o aperfeiçoamento contínuo dos diferentes processos, poderão assegurar o atendimento das expectativas dos clientes locais.

É interessante ressaltar que para fazer frente aos ambientes competitivos que as empresas da era da informação enfrentam no seu dia-a-dia, é importante que no desenvolvimento dos processos organizacionais sejam agregados valor aos produtos e serviços oferecidos ao mercado, conforme asseguram Kaplan; Norton (1997, p. 8),

[...] as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da

informação devem seguir na geração de valor futuro, investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos em tecnologia e inovação.

Por isso, torna-se importante a implementação das estratégias e seu adequado monitoramento, focando para além dos aspectos financeiros, que também são de suma importância, mas que por si só não conseguem assegurar os investimentos de médio e longo prazos, ampliando o “leque” dos clientes atendidos, a melhoria dos processos e a capacidade de aprendizagem e crescimento dos empregados, que poderão acarretar na melhoria organizacional através do atingimento dos objetivos e, segundo Kaplan; Norton (1997, p. 7): “Melhorias de desempenho exigem grandes mudanças, e isso inclui mudanças nos sistemas de medição e gestão utilizados pelas empresas.”

2.2.2 – BSC – Um sistema de gestão estratégica

O processo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard* tem início com um trabalho realizado pela alta administração da empresa, cujo escopo maior é traduzir a estratégia a ser implementada em objetivos estratégicos específicos, surgindo aí os indicadores de medição que possibilitarão um monitoramento contínuo e sistemático dos processos que irão contribuir para a execução das estratégias que conduzirão aos resultados esperados.

Portanto, segundo Kaplan; Norton (1997, p. 9),

Os objetivos e as medidas utilizados no Balanced Scorecard não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (top-down) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios. O Balanced Scorecard deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis.

É importante ressaltar que, quanto mais apurado for o elenco de indicadores, ou seja, a correta identificação dos sistemas e processos que efetivamente contribuirão para o cumprimento da missão e as estratégias aprovadas, mais eficaz

será o seu acompanhamento e a possibilidade de correção mais rápida dos rumos. A eficácia do *Balanced Scorecard* não está na quantidade dos indicadores, mas sim na relevância dos processos organizacionais que deverão ser medidos, quantificados e acompanhados e, também, na comunicação, informação e aprendizagem ao traduzir a missão e as estratégias organizacionais.

2.2.3 – Construção de um BSC

Podemos encontrar em 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.”

Esses vetores críticos deverão estabelecer a estrutura para a ação estratégica e podem ser realizadas em quatro etapas que, no decorrer do tempo, se retro-alimentarão num processo de aperfeiçoamento contínuo:

- esclarecer e traduzir a visão e a estratégia estabelecendo o consenso na busca dos objetivos;
- comunicar e estabelecer os vínculos necessários, através do estabelecimento de metas, no desenvolvimento da educação necessária e na atribuição de recompensas pelo desempenho;
- planejar e estabelecer as metas, alinhando iniciativas estratégicas e alocação de recursos de acordo com as metas estabelecidas;
- *feedback* contínuo, com o objetivo de 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 das parcerias através da intensificação dos vínculos de confiança, pois a partir do momento em que consigam compreender melhor o seu papel, o que aumenta seu campo de visão estratégica, poderão envidar esforços mais direcionados ao cumprimento dos objetivos, bem como, poderão ser capazes de

estabelecer metas individuais e locais, dentro do seu escopo de atuação, apoiando intensamente as estratégias as serem seguidas, conforme Kaplan; Norton (1997).

O aspecto mais inovador atribuído ao sistema *Balanced Scorecard* diz respeito ao aumento da capacidade de aprendizado estratégico por parte de todos os empregados e não só dos gestores ou da alta cúpula, pois permitirá o exame minucioso a respeito do alcance das metas, através dos indicadores de performance das perspectivas em relação “aos clientes, processos internos e à inovação; aos funcionários, aos sistemas e aos procedimentos” Kaplan; Norton (1997, p. 16), possibilitando assim uma análise em relação ao futuro e não somente se ater em demasia ao passado.

A área de RH, um dos objetos deste estudo, tem grande participação na identificação dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento e na contribuição efetiva às demais áreas da organização, para que estas atinjam os objetivos estratégicos através da implementação de programas especialmente desenvolvidos para esse fim.

Outro ponto relevante na implementação da metodologia do BSC é que todos os procedimentos que visam a sua consecução têm sua ênfase calcada nas causas e efeitos, induzindo a organização como um todo ao raciocínio sistêmico dinâmico que, de acordo com Senge (2003, p. 99), “É um quadro referencial para ver inter-relacionamentos, ao invés de eventos.”

Conseqüentemente, as estratégias serão avaliadas por indicadores específicos que, por sua vez, exigirão a realização dos processos focados no desempenho estratégico e os funcionários deverão estar integrados a esse contexto interagindo fortemente nas causas e não somente nos efeitos proporcionados nos procedimentos.

De acordo com Kaplan; Norton (1997, p. 17), “A comparação entre as metas de desempenho desejadas e os níveis atuais determina o hiato de desempenho que

deverá ser o alvo das novas iniciativas estratégicas. Portanto, o *Balanced Scorecard* não se limita a medir a mudança; ele a estimula.”

As empresas da era da informação vivem em constante mudança, quer seja em relação aos clientes, fornecedores e concorrentes, quer seja em relação às inovações tecnológicas que irão necessitar de pessoas treinadas e adaptadas não só em relação a essas inovações, mas também às estruturas e processos de trabalho, numa interação contínua entre pessoas, departamentos e objetivos.

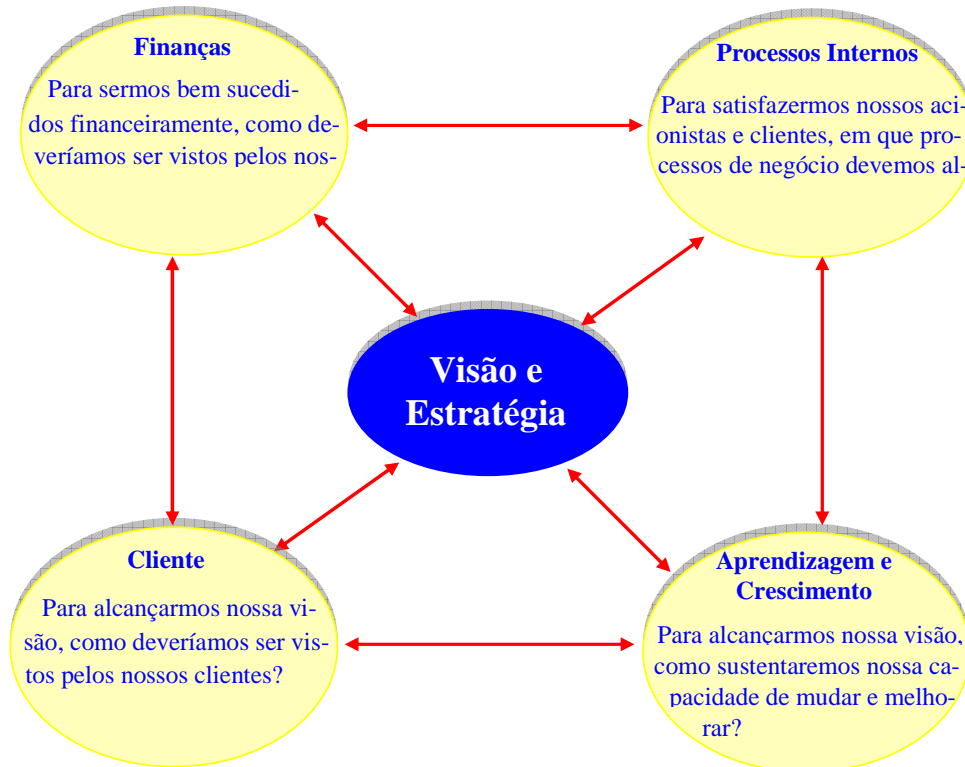
2.2.4 – As 4 perspectivas do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* está estruturado sob o enfoque de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Segundo seus autores Kaplan; Norton (1997), essas quatro perspectivas atendem à grande maioria das empresas, mas não é fator impeditivo que, de acordo com as necessidades específicas das organizações, outras perspectivas sejam implementadas. O que vai determinar a necessidade ou não da sua ampliação são as estratégias adotadas pela empresa ou o setor da indústria em que se encontra a organização.

Para efeito desse estudo será dada ênfase maior à perspectiva de aprendizagem e crescimento, sendo que em relação às demais, apenas serão abordados os aspectos mais relevantes e que permitam sua compreensão.

É importante salientar que as quatro perspectivas são desenvolvidas de forma integrada e que possam responder a perguntas específicas em relação a cada uma das quatro perspectivas, conforme encontra-se sintetizado na figura 1.

Figura 1 - Estrutura do BSC para a Tradução da Estratégia em Termos Operacionais



Fonte: Adaptado de: Robert S. Kaplan e David P. Norton, "Using the *Balanced Scorecard* as a Strategic Management System", Harvard Business Review (janeiro-fevereiro de 1996): 76

Em síntese, Kaplan; Norton (1997, p. 32), diz que "Toda medida selecionada para um *Balanced Scorecard* deve ser um elemento integrante da cadeia de relações de causa e efeito que comunica o significado da estratégia da unidade de negócios à organização."

2.2.4.1 – Perspectiva financeira

Os indicadores das medidas financeiras de desempenho, tais como: aumento da taxa de vendas por segmento; receita por funcionário; lucratividade por clientes e linhas de produto entre tantos outros, servirão de *imput* inicial para o desenvolvimento das demais perspectivas do *Balanced Scorecard*, pois através desses (por exemplo) será determinado o percentual de crescimento da margem de lucratividade.

Para que essa lucratividade seja alcançada, é importante que haja aumento da quantidade de clientes atendidos (por exemplo) e para que os índices de crescimento de clientes sejam atingidos, será necessário que os procedimentos internos, por exemplo, os referentes ao cumprimento dos prazos de entrega, tenham seus indicadores estabelecidos e ações desenvolvidas.

E para que haja melhoria nos processos internos, possivelmente haverá necessidade de investimentos em treinamento e desenvolvimento do pessoal envolvido e, novamente, objetivos específicos deverão ser traçados, indicadores construídos e planos aprovados colocados em prática.

Se os indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento forem alcançados, os de melhoria interna também poderão ser, os de clientes, por sua vez, também o serão, culminando provavelmente no aumento estabelecido para a obtenção da margem de lucratividade desejada.

Dessa forma, encontramos em Kaplan; Norton (1997, p. 49), que “Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*.”

É conveniente salientar que a interdependência entre as quatro perspectivas, com início na perspectiva financeira, não significa que haja uma hierarquia entre elas, mas sim que os indicadores de todas as perspectivas interagem entre si não havendo distinção entre objetivos mais ou menos importantes, mas sim, objetivos que contribuem para a efetiva implementação das estratégias aprovadas conforme apregoam Kaplan; Norton (1997, p. 65), “No final, todos os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard* deverão estar associadas à consecução de um ou mais objetivos na perspectiva financeira.”

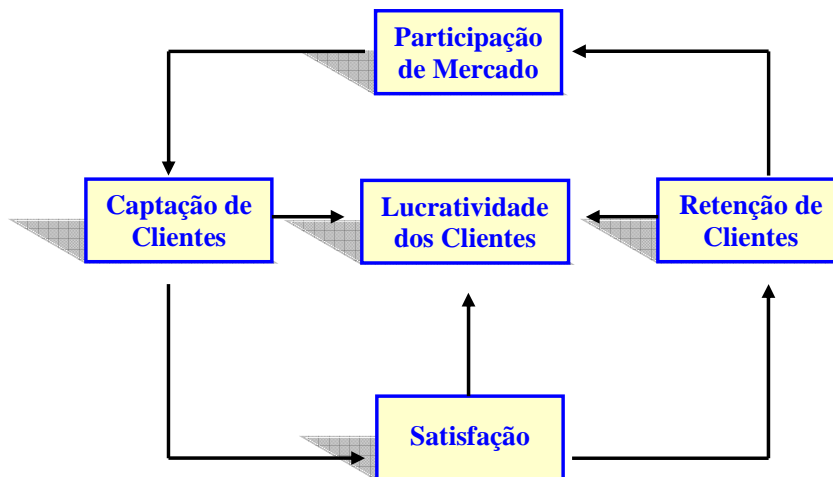
2.2.4.2 - Perspectiva do cliente

Em relação à perspectiva do cliente, o BSC dá especial atenção ao alinhamento das medidas essenciais internas da organização e que devem proporcionar resultados para a empresa, principalmente no que tange à satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade em segmentos específicos de mercado e de clientes.

Segundo Kaplan; Norton (1997, p. 68), “As declarações de missão e visão afirmam rotineiramente a meta de ser ‘o principal fornecedor de nossos clientes’”. E isso retrata a importância que as empresas da era da informação atribuem aos clientes, traduzindo a declaração de missão em estratégias e desenvolvendo objetivos específicos baseados nos mercados e clientes.

As empresas que implementam o *Balanced Scorecard* adotam em comum as medidas essenciais de resultados, incluindo indicadores quanto à participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes, que se encontram melhor explicados na figura 2.

Figura 2 - A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais



Fonte: Adaptado da Figura 4-1 Kaplan; Norton (1997, p. 72)

- **Participação de Mercado** diz respeito à identificação do segmento com o qual se deseja competir.
- **Captação de Clientes** significa avaliar a capacidade de atrair ou conquistar novos clientes ou negócios.
- **Retenção de Clientes** são indicadores que controlam a retenção e manutenção contínua de clientes.
- **Satisfação dos Clientes** mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
- **Lucratividade dos Clientes** mede o lucro líquido de clientes ou segmentos.

A título de exemplo de indicadores para a perspectiva dos clientes temos: índices de falhas no atendimento de pedidos; tempo de processamento das solicitações; participação de mercado; captação de novos clientes; retenção de clientes, entre outros. Kaplan; Norton (1997)

2.2.4.3 – Perspectiva dos processos internos

Talvez a diferença fundamental entre a abordagem do *Balanced Scorecard* para outros sistemas de gestão resida no fato de que a metodologia do BSC privilegia a identificação de processos inteiramente novos, indo além das medidas financeiras para alcançar os objetivos dos clientes ao invés de manter maior ênfase no foco na melhoria dos sistemas existentes, tentando melhorar o tempo e a qualidade dos processos. Kaplan; Norton (1997)

Tomando-se por base que os objetivos e medidas nesta perspectiva derivam das estratégias aprovadas para a satisfação dos acionistas e dos clientes, esta análise proporciona identificar oportunidades de negócios inteiramente novos, nos quais as pessoas deverão buscar a excelência.

Nesse sentido, segundo os autores do BSC, Kaplan; Norton (1997), as medidas dos processos internos estão voltadas para as que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa e,

também, os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas.

É relevante salientar que cada empresa em função de suas características próprias adota conjunto específico de processos criando, assim, valores para os clientes, ao mesmo tempo em que produzem resultados financeiros. Entretanto, genericamente podem ser encontrados nessa perspectiva três processos principais:

- Inovação – refere-se à pesquisa e desenvolvimento que acabam constituindo-se em fatores mais representativos do que a excelência em processos operacionais existentes;
- Operações – têm início com o recebimento do pedido e termina com a entrega do produto ou serviço e tendem a ser repetitivos, uma vez que as atividades possibilitam controlar e melhorar o recebimento, processamento dos pedidos, suprimentos, produção e entrega.
- Serviços pós-venda – abrangem as atividades inerentes à garantia, conserto, devoluções e orientações de uso, entre outras.

A título de exemplo de indicadores dessa perspectiva, podemos encontrar: investimento no desenvolvimento de novos produtos/serviços; potencial de lucro por ponto de venda; retorno do investimento em novos produtos; índice de melhoria da qualidade, entre outros.

2.2.4.4 – Perspectiva de aprendizagem e crescimento

Normalmente a perspectiva de aprendizagem e crescimento é a quarta e última a ser implementada e é a que apresenta maior grau de dificuldade de ser mensurada, de acordo com Kaplan; Norton (1997).

A perspectiva de aprendizagem e crescimento visa obter medidas para orientar o aprendizado das pessoas e o crescimento organizacional, e pretende

oferecer a infra-estrutura necessária para que as três outras perspectivas possam ter seus objetivos levados a bom termo.

Nas empresas da era da informação, parece ser importante que os funcionários da linha de frente possam contribuir com idéias e sugestões para a resolução dos problemas através de uma atitude proativa, pois estão ficando cada vez mais para trás os princípios da administração científica, em que os engenheiros e os gerentes pensavam e planejavam todo o trabalho a ser realizado e os funcionários apenas o executavam, sendo impedidos de pensar, de acordo com Kaplan; Norton (1997).

Segundo os criadores do BSC, existem três vetores principais para a perspectiva de aprendizagem e crescimento:

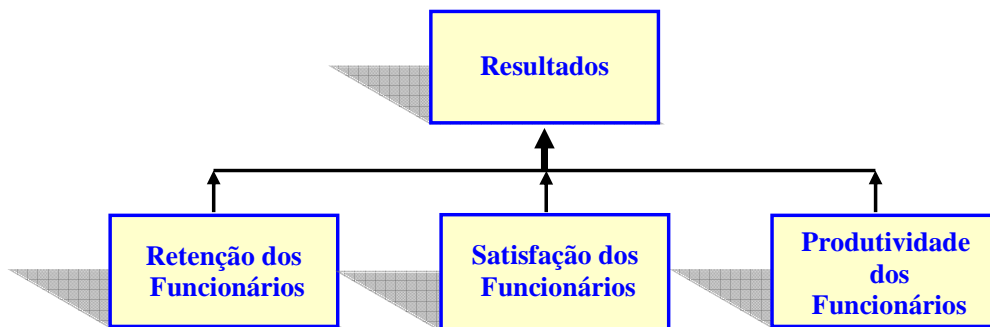
- **Capacidades dos funcionários** - os funcionários da linha de frente devem ser os mais capacitados para resolver problemas dos processos sob suas responsabilidades;
- **Capacidades dos sistemas de informação** – a excelência dos serviços de informação é ponto fundamental para que haja melhoria contínua dos processos organizacionais;
- **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 uma transformação e assimilação, por parte deles, no que diz respeito ao desenvolvimento e implementação da estratégia, pois na visão de 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.” Este estudo terá como enfoque a necessidade de reciclagem dos funcionários.

Ressalta-se aqui a importância dos funcionários da linha de frente, pois deles é esperado que desenvolvam as sugestões para melhoria dos processos, pelo fato de que estes se encontram mais próximos das ações que vão desencadear o atendimento às expectativas dos clientes da organização.

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.” Essas medidas se desenvolvem de forma integrada, conforme mostrado na figura 3.

Figura 3 – A Estrutura de Medição da Aprendizagem e Crescimento



Fonte: Adaptação da figura 6-1. Kaplan; Norton (1997, p. 135)

Como ilustrado, as empresas desenvolvem indicadores específicos para cada grupo de medidas, sendo os mais freqüentes, segundo os autores:

- **Retenção de funcionários** – normalmente é utilizado o índice de rotatividade de pessoas-chave, pois é importante que a memória viva da empresa seja preservada, e é de se supor que funcionários antigos sejam mais sensíveis às necessidades dos clientes. “A teoria subjacente a essa medida é a de que a empresa está investindo, a longo prazo, em seus funcionários, para que quaisquer saídas indesejadas não representem uma perda do capital intelectual da empresa.” Kaplan; Norton (2002, p. 136).

- **Satisfação dos funcionários** – pode-se deduzir que, quanto maior for o grau de satisfação dos funcionários que atendem aos clientes, tanto maior poderá ser o nível de satisfação demonstrado pelos mesmos, e as empresas costumam realizar pesquisas periódicas para avaliar o grau de satisfação dos empregados e, de acordo com Kaplan; Norton (2000, p. 135) “As empresas costumam medir o nível de satisfação dos funcionários através de pesquisas anuais, ou pesquisas contínuas, nas quais um percentual de funcionários escolhido aleatoriamente é entrevistado a cada mês.”
- **Produtividade dos funcionários** – deve medir a resultante dos esforços de elevação do nível de habilidades e do moral dos funcionários e, nesse caso, um indicador utilizado é a relação entre a produção dos funcionários e o número de funcionários envolvidos.

Segundo Kaplan; Norton (1997, p. 138), “Muitas empresas adeptas do *Balanced Scorecard* estão passando por mudanças radicais. Seus funcionários precisam assumir responsabilidades radicalmente novas para que a empresa alcance seus objetivos nas perspectivas dos clientes e dos processos internos.”, e para que isso aconteça, os autores acreditam ser imperiosa a reciclagem dos funcionários, a fim de que possam ser desenvolvidas habilidades essenciais para fazer frente aos novos desafios.

Após a exposição sintetizada do funcionamento das quatro perspectivas do BSC, é demonstrado a seguir uma síntese a respeito dos estudos já realizados.

2.3 – Estudos publicados sobre BSC

O objetivo deste tópico é o de poder observar o direcionamento dado pelos autores pesquisados no que diz respeito aos estudos realizados sobre *Balanced Scorecard* e suas possíveis contribuições para este trabalho.

Entretanto, o que se pode observar através da pesquisa efetuada, o direcionamento maior desenvolvido pelos autores diz respeito às facilidades e/ou

dificuldades da implementação do BSC, bem como, o que o BSC pode oferecer em termos de metodologia para a implementação das estratégias organizacionais através da identificação de indicadores de performance.

Embora não seja objeto deste trabalho a realização de uma pesquisa mais aprofundada sobre os estudos disponíveis a respeito da metodologia do BSC e nem sobre o funcionamento da área de RH, também foram pesquisados estudos publicados no exterior, disponíveis no *Proquest* e, quanto aos trabalhos encontrados, seu foco de análise é semelhante aos estudos realizados no Brasil.

A seguir, uma síntese dos trabalhos pesquisados, agrupados por tema desenvolvido e seus respectivos autores:

A - Autores Nacionais:

- Transformação da visão organizacional em indicadores do BSC e o desenvolvimento de modelo de gestão – Abreu (2001); Campos (2001); Cordeiro (2001); Figueiredo (2002); Kato (2000); Prado (2002); Ottoboni (2002); Radünz (2002); Silva (2002); Walter (2002).
- Identificação dos pontos fortes e fracos da metodologia do BSC para o processo de tomada de decisão – Attadia (2004).
- Avaliação dos resultados da implantação do BSC – Ceretta ; Quadros (2003); Rocha (2000); Silva (2003).
- Desenvolvimento de modelo de avaliação do capital intelectual através do BSC – Lara (2001).
- Comparativo do BSC com outros sistemas de gestão – Muad; Pamplona (2003); Redi (2001).

B – Autores Estrangeiros

- Transformação da visão organizacional em indicadores do BSC e o desenvolvimento de modelo de gestão – Chow et al (1998); Kaganov (2003);

Kaplan et al (2002); MacStravic (1999); Moore; Rowe; Widener (2001); Osborne (2001); Pineno (2002); Robinson (2000); Solomon (2000).

- Identificação dos pontos fortes e fracos da metodologia do BSC para o processo de tomada de decisão – Johnston; Brignall; Fitzgerald (2002).
- Avaliação dos resultados da implantação do BSC – Chang; Chow (1999); Hoque; James (2000).
- Comparativo do BSC com outros sistemas de gestão – Anônimo (2001).

Dentre os autores pesquisados, nota-se que a maioria elaborou trabalhos com vistas ao desenvolvimento de modelo de gestão através da transformação da visão em indicadores de performance de acordo com a metodologia do BSC.

Foi elaborado o quadro 39, que apresenta parte dos trabalhos publicados no Brasil e o quadro 40, sobre os publicados no exterior, sendo que esses estudos relacionados em ordem alfabética por autor se encontram nos Anexos 6 e 7, respectivamente .

Na seqüência deste estudo serão abordados os principais aspectos que norteiam as atividades desenvolvidas pela área de RH e as diferentes formas de atuação identificadas pelos autores que compõem este tópico.

2.4 – Identificando a área de RH

A literatura existente sobre os fundamentos que norteiam os processos da área de RH é ampla, e isso é uma demonstração da importância que essa atividade apresenta, não só quanto aos ocupantes dos cargos da própria área, mas também nos demais funcionários e gestores das organizações, o que permite amplas possibilidades de estudos e sob os mais variados enfoques.

No entanto, tendo em vista a complexidade do BSC, parece oportuno traçar a evolução e a forma de atuação da área de RH para que seja possível melhor

contextualizar os caminhos que levam as organizações à implementação desse sistema.

2.4.1 – Evolução da área de RH nas organizações

Os autores divergem um pouco quanto as datas em que tiveram início as funções de RH nas empresas, uma vez que os primeiros estudos de caráter científico tiveram origem entre os anos de 1900 e 1930. Nesse período, o enfoque principal desses estudos era a produção de bens, e é nessa época também que acontece a intensificação do movimento trabalhista, segundo Aquino (1979) apud (Ribeiro, 2000). As práticas de RH eram restritas aos registros trabalhistas, como por exemplo, controle de frequência e da disciplina, pagadoria e aplicação das punições.

Para Marras (2003), esse período se estende até 1950. De 1950 a 1970, posteriormente ao advento da escola humanística e o surgimento das teorias motivacionais, outras funções são agregadas à rotina de RH, que passa a desempenhar funções também quanto à Medicina e Higiene, Segurança Patrimonial, Cargos e Salários, Recrutamento e Seleção e Treinamento, funções essas que perduram até os dias atuais em boa parte das empresas que possuem em sua estrutura a área de RH.

Ainda segundo Marras (2003), a partir de 1970, com o surgimento da Administração Por Objetivos, o fator humano passa a ser melhor considerado nas organizações e surgem trabalhos mais diferenciados, capitaneados pela área de RH, entre os quais se destacam os programas de Avaliação de Desempenho. Com a evolução das estruturas organizacionais, passando do modelo piramidal ao modelo matricial, por exemplo, esta evolução possibilitou aos militantes da área de RH uma participação mais ativa na condução dos planos estratégicos da organização.

Da mesma forma, com a evolução dos sistemas de gerenciamento das pessoas, o perfil do gestor do departamento de RH também foi sofrendo alterações. Marras (2003) identifica cinco tipos de perfis diferentes conforme citado a seguir:

- “Perfil Contábil” – anterior a 1930, cujas competências estavam voltadas ao enfoque eminentemente contábil, ou seja, o que diz respeito aos registros de despesas com pessoal.
- “Perfil Legal” – de 1930 a 1950, surge a função de chefe de pessoal, com ênfase quase exclusiva na legislação trabalhista criada por Getúlio Vargas.
- “Perfil Tecnista” – de 1950 a 1965, oriundo do modelo americano de gestão de pessoal, significando um grande avanço na qualidade das relações de trabalho, e é nesse período que a área ganha o *status* de gerência de Relações Industriais.
- “Perfil Administrativo” – de 1965 a 1985, com o início do “novo sindicalismo”, com grandes paralisações pela luta de melhores salários e condições de trabalho. A área sobe mais um degrau no *status* hierárquico, surgindo então o gerente de RH, com forte preocupação humanística.
- “Perfil Estratégico” – de 1985 até os dias de hoje, época em que são registradas as preocupações com o longo prazo, sendo reconhecido em nível de diretoria, o que possibilita participar ativamente das estratégias empresariais.

2.4.2 – Considerações críticas à área de RH

Como dito anteriormente, diversos autores estudaram a área de RH, entre os quais podem ser citados: Ulrich (1998), Oliveira (1999), Ribeiro (2000), Becker; Huselid; Ulrich (2001), e estes consideram em seus estudos a importância que esse departamento tem para a consecução dos objetivos da empresa e de que forma pode contribuir para a implementação das estratégias, visando a evolução da área de RH nas organizações.

Porém, essa é uma evolução que vem acontecendo lentamente, pois segundo Ribeiro (2000), tradicionalmente as funções da área de RH eram pautadas na avaliação das necessidades das empresas em termos de pessoas selecionadas e

treinadas, passando por sistemas de remuneração, sem que as funções de registro e documentação e a formalização dos processos de demissão deixassem de fazer parte das atividades prioritárias do departamento de RH de boa parte das empresas. Este mesmo autor enfoca ainda a defesa do exercício do poder, que era mais voltado para o autoritarismo do que para uma efetiva participação no direcionamento e discussões das estratégias.

Por outro lado, nos últimos tempos, conforme ressalta Oliveira (1999), a área de RH vem passando por significativas alterações em seus processos, e os autores têm alertado para a importância de uma atuação de caráter mais estratégico e menos operacional, direcionando seus objetivos para o atingimento dos objetivos da empresa.

Nesse sentido, Guest; Hoquef (1994, p. 44) apud Oliveira (1999) advertem que

A administração de RH deve estar ajustada às estratégias do negócio, as políticas de pessoal devem estar integradas entre si e os valores dos gerentes de linha devem estar suficientemente integrados e alinhados com a filosofia de pessoal para assegurar que eles implementarão as políticas e práticas de pessoal.

Ou seja, é imperioso que as atividades da área de RH estejam alinhadas às estratégias e, dessa forma, as políticas de pessoal passam a ocupar lugar de destaque não só em relação às estratégias da condução do negócio da organização, mas principalmente em relação à sua integração com as necessidades das demais áreas, os valores e culturas da empresa. Os gestores passam a agregar às suas funções o gerenciamento do pessoal sob seu comando, devendo assegurar através da condução desses processos a implementação das políticas e práticas de pessoal.

Para Ulrich (1998, p. 68), “Ser um verdadeiro profissional de RH não significa simplesmente passar do trabalho operacional para o estratégico. Significa aprender a dominar tanto os processos operacionais e estratégicos como o pessoal.”

Dentro desse mesmo enfoque, podemos encontrar em Becker; Huselid; Ulrich (2001, p. 36) que, “[...] qualquer discussão sobre o papel estratégico dos recursos humanos ou do capital humano, convergirá implicitamente para os comportamentos produtivos das pessoas na organização.”

Desta forma, a área de RH deve estar atenta ao desenvolvimento de seu papel estratégico, alinhando-se e incorporando-se às estratégias das demais áreas da empresa, ao mesmo tempo em que não pode abrir mão de seu papel operacional no que diz respeito à implementação de programas de caráter mais abrangente em relação às demais áreas da estrutura organizacional e, também, no envolvimento de todas as pessoas pertencentes à empresa, focando os comportamentos produtivos que deverão culminar no atingimento dos objetivos estabelecidos.

Segundo Ribeiro (2000), a área de RH precisa desempenhar quatro importantes papéis para que possa ocupar um lugar de destaque na consecução dos objetivos estratégicos das empresas, que são:

- Agente de mudança;
- Um criador e executor de estratégias;
- Um especialista em administração;
- Uma referência para os funcionários.

Nos últimos 15, 20 anos, as empresas vêm desenvolvendo inúmeros esforços para se adaptar à intensa competitividade desenvolvida entre elas, esforços esses que Ulrich (1998) chama de reversão, pois as organizações implementaram ações de *downsizing*, fusões e reestruturações, entre tantas outras, mas esses processos, de per si, não garantem a transformação.

Para que aconteça o processo de transformação efetiva é necessário que haja a percepção de uma nova imagem da empresa, sob o ponto de vista dos seus consumidores e funcionários, e esta deverá estar mais voltada para o desenvolvimento mental de seus empregados do que na participação em mercados,

sendo este o papel que a área de RH deverá assumir, pois de acordo com Ulrich (1998, p. 32), “Os gerentes e profissionais de RH que se concentram na transformação criam mudança fundamental e duradoura.”

O RH, como agente de mudanças, deverá estar imbuído de aumentar a capacidade da organização de se engajar e capitalizar as mudanças. A implementação do *Balanced Scorecard* como agente estratégico nas empresas vem corroborar para que as mudanças transformadoras possam acontecer e o departamento de RH posicionando-se como elemento facilitador da gestão de mudanças, venha colaborar para “[...] a construção de organizações que aprendem ao garantir o clima organizacional propício à geração de uma cultura criativa.” Ribeiro (2000, p. 53).

2.4.3 – Processos de RH ajustados às estratégias organizacionais

A fim de que a área de RH possa contribuir para aumentar a capacidade da organização em implementar e atingir os objetivos macro e garantir a manutenção de um bom clima organizacional, é conveniente a adoção de ferramentas que possibilitem assegurar que “pessoas, processos e práticas sejam comandados de modo a adicionar valor e produzir resultados.” Ulrich (1988, p. 281)

Dessa forma, os processos e práticas devidamente combinados e orientados para as estratégias da organização podem se constituir numa boa ferramenta.

Podemos encontrar em Ribeiro (2000, p. 57), que “As organizações competitivas têm como diferencial a forma de tratar seus funcionários, a maneira de coordenar os trabalhos e o comando dos processos organizacionais.” Os processos inerentes à área de RH, como seleção de pessoal, treinamento e gestão de desempenho, entre outros, precisam sofrer adaptações necessárias para que estes possam ser ajustadas às estratégias organizacionais e, dessa forma, possibilitar maior aderência das pessoas envolvidas em todos os processos através do aprimoramento dos recursos humanos.

Segundo Ulrich (1998, p. 281),

Os sistemas de RH precisam ser mantidos e constantemente aprimorados e alterados: será sempre necessário contratar e treinar pessoas; será sempre necessário criar e aprimorar processos; sempre se precisará estabelecer e transformar culturas.

Porém, a implantação dos sistemas de RH pode provocar a transformação de culturas que visam o atendimento, entre outras coisas, das necessidades de cada trabalhador, de cada departamento e de como esse trabalhador pode contribuir para o desenvolvimento da organização, que sob o ponto de vista de Ribeiro (2000), não se pode deixar de considerar que os objetivos pessoais sejam desenvolvidos em consonância com os objetivos organizacionais, para que assim os resultados estratégicos possam ser alcançados. Trata-se, então, do estabelecimento de “[...] uma parceria entre empresa e empregado [...]” Ribeiro (2000, p. 56).

Em uma organização na qual o RH trabalha por meio de sistema, os funcionários precisam ser considerados como elementos importantes e participantes para que o sistema funcione e haja competitividade organizacional. Em um contexto como esse, os gerentes de linha e os profissionais de RH devem se tornar defensores de todos os recursos humanos da organização. (Ulrich, 1998).

Mas, para que os empregados possam desenvolver a contento suas tarefas buscando os objetivos estabelecidos, o gerente de RH deve atuar como um facilitador para a implementação dos processos e programas que atingirão os funcionários como um todo, e caberá aos gerentes das outras áreas o papel de realmente comandar o processo de gerenciamento dos recursos humanos, pois são eles que “[...] detêm a responsabilidade tanto pelos resultados quanto pelos processos.” Ulrich (1998, p. 284).

Trata-se, em última instância, de trabalhar em parcerias, unindo as competências para o desenvolvimento de uma tarefa conjunta que é o atingimento

dos objetivos estabelecidos minimizando, possivelmente, as diferenças de interesses e transformando-as em compromissos mais solidamente constituídos (Ulrich, 1998).

2.4.4 – Desafios do RH na era da informação

Para a manutenção da competitividade das empresas na era da informação é importante que sejam desenvolvidos esforços, tanto financeiros quanto humanos e materiais na implantação de programas, dos quais a área de RH deve ser o principal agente impulsionador após a detecção das necessidades existentes nas áreas da empresa e, também, entre os empregados que atuam nessas áreas, no que diz respeito à satisfação e motivação, bem como, dos conhecimentos técnicos necessários ao desenvolvimento dos trabalhos, assumindo assim o papel de facilitador das mudanças organizacionais.

Simultaneamente deverá implementar um sistema de avaliação de sua performance em relação aos indicadores de desempenho estabelecidos, inclusive do clima organizacional. Assim, podemos encontrar em Kaplan; Norton (1996, p. 2) “O BSC permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.”

O *Balanced Scorecard* se constitui numa importante ferramenta de medição e acompanhamento das estratégias organizacionais, uma vez que possibilita a criação de indicadores de desempenho para as quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento), sendo que esta última, de responsabilidade maior da área de RH, terá como primeiro objetivo a melhoria da capacitação dos funcionários, uma vez que esses serão os responsáveis na busca pela excelência organizacional e o atingimento dos objetivos estabelecidos.

De acordo com Ulrich (2000, p. 36), o RH pode ajudar a obter a excelência organizacional de quatro maneiras: formação de parcerias; especialista na organização; defensor dos funcionários e agente de mudanças.

Como formação de parcerias, o autor expõe que

[...] o RH pode formar uma parceria com os gerentes seniores e os de produção para a execução da estratégia, ajudando a levar o planejamento da sala de reunião para o mercado.

Isto significa que os membros da área de RH devem atuar em consonância com as necessidades das demais áreas da empresa, desenvolvendo e implementando programas dirigidos de treinamento e desenvolvimento, processos de seleção de pessoal de acordo com o perfil requerido, e elaborando planos de recompensa que visem valorizar, motivar e reter as pessoas que compõem o quadro de colaboradores da empresa.

Como especialista em organização, o autor considera que

[...] pode tornar-se um especialista na organização e execução do trabalho, apresentando eficiência administrativa para garantir a redução dos custos e a manutenção da qualidade.

Assim sendo, é importante conhecer o negócio da empresa na sua extensão máxima, assegurando que seus processos internos apresentem a qualidade requerida para que os programas implementados visem o aumento da produtividade nas demais áreas da empresa.

No que diz respeito a ser um defensor dos funcionários, o autor retrata que

[...] pode tornar-se defensor dos funcionários, representando com vigor suas preocupações para a gerência sênior e, ao mesmo tempo, trabalhando para aumentar a colaboração dos funcionários, isto é, dos funcionários comprometidos com a empresa e suas capacidades de apresentar resultados.

A atuação do RH deve estar voltada para que todo gestor de área seja por excelência um gestor de seus recursos humanos e cabe, inicialmente a esse departamento, fornecer ferramentas que os auxiliem na condução eficaz de seu

pessoal, atuando como elo de ligação entre as necessidades da organização na busca dos resultados e os anseios dos funcionários na satisfação de suas expectativas.

Por último, quanto a ser um agente de mudança o autor revela que

[...] o RH pode tornar-se um agente da mudança contínua, moldando processos e uma cultura que, juntos, desenvolvam capacidade organizacional para a mudança.

Todos os elementos que atuam na área de RH devem agir como agentes impulsionadores e facilitadores dos processos internos de mudança, preparando as pessoas para assumirem os desafios necessários, intensificando o comprometimento de cada um, favorecendo a motivação individual e influenciando na cultura existente, para que todos possam comungar dos mesmos esforços para atingir os objetivos estabelecidos.

Para que os membros pertencentes à área de RH possam agir como impulsionadores dos processos de mudança, é necessário reunir em cada um dos seus integrantes o profissionalismo correspondente que possa, segundo Becker; Huselid; Ulrich (2001, p. 183), “[...] formar um corpo de conhecimentos, um conjunto de comportamentos esperados e a definição de resultados específicos e resultados almejados, dando ensejo de constituírem o que os autores chamam de *competências*.”

2.4.5 – Profissionais de RH e as competências necessárias

Existe literatura focando o assunto competência. Dutra (2002, p. 23) a define como “a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização”; Zarifian (2001, p. 74), diz que “A competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir área de co-responsabilidade; Fleury (2001, p. 21), define competência como “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

A definição de competência apresentada por Becker; Huselid; Ulrich (2001, p. 183), praticamente engloba todas as citadas anteriormente, e esses autores a definem como sendo uma referência às “[...] características de um indivíduo, em termos de conhecimentos, habilidades, capacidades e personalidade, que afetam diretamente o respectivo desempenho no trabalho.”

Para efeito deste estudo será adotada a definição de competência dada por Becker; Huselid; Ulrich, por aparentar ser uma definição mais ampla e de fácil entendimento.

Como forma de melhor definir as competências dos funcionários da área de RH, Becker; Huselid; Ulrich (2001, p. 185), retratam o desenvolvimento de um estudo abrangente, realizado pela *University of Michigan School of Business*, no período de 1988 a 1998 e que constou de três rodadas, abrangendo 10.000 indivíduos e 91 empresas, o qual apresenta as seguintes conclusões:

Conhecimento do negócio, fornecimento de práticas de RH e capacidade de gerenciar a mudança. (Becker; Huselid; Ulrich (2001, p. 185))

Os funcionários do departamento de RH devem possuir conhecimentos sobre o negócio da empresa no que diz respeito aos clientes, fornecedores, produtos, mercados e concorrência, entre outros, e não só conhecimento dos processos desenvolvidos pela área, para que a implementação de programas que visam a melhoria do desempenho das pessoas não fiquem restritos somente à sua capacitação, mas também possam focar a motivação, os conhecimentos específicos para o desenvolvimento do negócio, a forma de remuneração, premiação, planos de sucessão e carreira etc., gerenciando assim os processos de mudança no interior da organização com vistas ao alcance das estratégias definidas.

Os profissionais de RH eram eficazes quando também demonstravam credibilidade pessoal, quando se dedicavam a questões estratégicas cruciais, em vez de apenas a processos administrativos, e quando dominavam mudanças

repentinas e aceleradas. (Becker; Huselid; Ulrich (2001, p. 185))

A credibilidade pessoal é possível de ser conquistada após os funcionários da área de RH atestarem aos gestores e, também aos empregados de uma forma geral, a predisposição para atuar em parceria com toda empresa, e os processos administrativos passem a ser executados não mais como um fim em si mesmo, mas como meio, assegurando que a eficácia dos registros, o cumprimento da legislação, os treinamentos e a seleção de novos quadros, entre outros, possam contribuir para o gerenciamento das mudanças e a implementação das estratégias.

Podemos encontrar em Kouzes; Posner (1997) que, a credibilidade do ser humano é a mais frágil de suas qualidades e tem que ser conquistada minuto a minuto. Porém pode ser perdida em um instante apenas se não for bem cuidada.

Os pesquisadores observaram um aumento drástico no tempo em que os profissionais de RH dedicavam a assuntos estratégicos e uma diminuição relativa no tempo alocado a questões mais tradicionais.

A pesquisa mostrou que as empresas de melhor desempenho reduzem o tempo e o esforço dedicados à rotina de RH por meio de terceirização, da automação e de reengenharia dos processos internos de RH. (Becker; Huselid; Ulrich (2001, p. 186))

Para que a área de RH possa contribuir para as estratégias, ela própria precisa atuar de forma mais estratégica e menos operacional, e isso significa assumir para si o desenvolvimento de programas que agreguem valor ao negócio, transferindo para terceiros, rotinas e serviços, como por exemplo, administração do restaurante, limpeza e conservação predial, vigilância patrimonial e serviços de portaria entre tantos outros, e que não contribuem para o desenvolvimento das estratégias.

A terceira fase do projeto [...] resultados revelaram uma profissão em contínua mutação, assumindo cada vez mais um papel estratégico na vida organizacional. (Becker; Huselid; Ulrich (2001, p. 186))

Trata-se, então, de um novo perfil de funcionário de RH, que vem se desenvolvendo gradativamente ao longo do tempo e que, ultimamente, devido ao acirramento da competitividade, essa evolução se faz mais presente e acontece de forma mais intensa do que em tempos anteriores.

Destacaram-se duas outras áreas de competências: gestão da cultura e credibilidade pessoal. (Becker; Huselid; Ulrich (2001, p. 186))

Os funcionários da área de RH precisam entender os movimentos culturais para que possam agir com maior presteza nos processos de mudança, influenciando nas crenças e valores existentes quando estas vierem dificultar a implementação das estratégias. No entanto, a gestão da cultura não é foco deste estudo e não será tratada neste trabalho de maneira mais abrangente e profunda.

De forma resumida, pode ser atribuída aos funcionários do departamento de RH, como parte de suas competências, a necessidade de que, conforme Ulrich (1998, p. 298), “Os profissionais de RH precisam criar uma proposição de valor, ajustando as práticas de RH a realidades empresariais simples: atender clientes, cumprir prazos, produzir lucros, impulsionar a tecnologia e satisfazer os investidores.”.

Dentro de seu processo de conquista da credibilidade, e que é um dos atributos da sua competência, uma das maneiras da área de RH conseguir esse intento é através da implementação das políticas e práticas de RH, que segundo Ribeiro (2000, p. 56),

As políticas de RH devem se preocupar com as necessidades de cada trabalhador, de cada departamento e como esse trabalhador pode contribuir com o desenvolvimento da organização, sem deixar de levar em consideração os seus objetivos pessoais. É uma parceria entre empresa e empregado, entre objetivos individuais e objetivos organizacionais.

As políticas de RH, nesse contexto, não são políticas praticadas na área de RH, mas sim emanadas de seu interior para serem praticadas por toda a empresa e,

conforme Marras (2003, p. 120), “É o instrumento pelo qual a empresa determina os parâmetros que deseja imprimir, fixando condições e normas a serem seguidas ao longo de toda a estrutura organizacional.”

2.4.6 – Indicadores de sucesso de RH

O entendimento dos autores Ulrich (1998) e Becker; Huselid; Ulrich (2001), são convergentes no que diz respeito à necessidade de criação e desenvolvimento de indicadores que possibilitem uma avaliação exata das atividades desenvolvidas pelo RH em relação ao desempenho da empresa, referindo-se a um sistema integral e que, para gerar ganhos significativos, exige tempo, *insights* e muito esforço, acarretando no que os autores denominam de “a transmutação da função e o sistema de RH”.

Os autores Becker; Huselid; Ulrich (2001) sugerem o desenvolvimento de um modelo em 7 passos que possibilitará à área de RH contribuir para a implementação das estratégias, os quais serão retratados a seguir:

- *1º. Passo – Defina com clareza a estratégia de negócios:* - significa ser de relevante importância que sejam definidos os objetivos estratégicos da organização, de tal forma que os empregados possam compreender o seu papel na empresa e que também saibam como medir e avaliar o seu sucesso com base nos parâmetros definidos.
- *2º. Passo – Desenvolva um argumento de negócios para RH como ativo estratégico:* - significa que a própria área de RH deve se encarregar de desenvolver um argumento claro a respeito de seus negócios para que possa direcionar sua atuação sobre como e por que o RH é capaz de respaldar a estratégia, divulgando-a a todos os empregados.
- *3º. Passo – Crie um mapa estratégico de RH:* - significa a criação de diagramas da cadeia de valor que demonstrem como a empresa cria valor de modo a ajudar os gerentes e empregados a apreenderem o processo e a atuarem com base nele. Através do diagrama, é possível perceber-se com

mais facilidade a distribuição das responsabilidades e a respectiva contribuição para a implementação das estratégias.

- *4º. Passo – Identifique os produtos de RH dentro do mapa estratégico:* - significa identificar no diagrama da cadeia de valor os próprios produtos da área, cuja concentração maior deverá estar direcionada para os comportamentos estratégicos dos empregados, que é uma função das competências, das recompensas e da organização do trabalho.
- *5º. Passo – Alinhe a arquitetura de RH aos produtos de RH:* - significa buscar a compreensão de como os processos do sistema de RH interagem entre si e como esse sistema interfere e dá respaldo aos demais elementos da cadeia de valor da empresa. Convém ressaltar que o mau alinhamento entre o sistema de RH e as estratégias da empresa poderá destruir valor, constituindo-se assim em um empecilho aos resultados ao invés de se constituir numa ajuda sistêmica.
- *6º. Passo – Projete o sistema estratégico de mensuração de RH:* - significa a instituição de um processo de avaliação e medição dos resultados, tanto do RH quanto da empresa, requerendo o desenvolvimento de indicadores válidos para os produtos do RH. O fato de se avaliar os resultados, quase por si só tendem a redundar em melhorias significativas para a cadeia de valor e, quanto mais sofisticado for o sistema de mensuração, maiores serão as possibilidades de benefícios finais.
- *7º. Passo – Implemente a gestão por mensuração:* - significa que, se os indicadores de performance estiverem alinhados com os imperativos da estratégia da empresa, os profissionais de RH poderão ter novos *insights* sobre o que é necessário para efetivamente gerenciar o RH como uma área estratégica aos negócios organizacionais.

Após a implementação dos sete passos descritos acima, é importante que a área de RH desenvolva mecanismos de controle da eficácia de seus programas, desenvolvendo atitude proativa para que possa garantir que os vetores situacionais e indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento sejam significativos do ponto de vista estratégico.

É interessante destacar que, sob o ponto de vista de Ulrich (1998, p. 296), deverá haver enfoque tanto para o interior da organização quanto para seu exterior, e assim temos que:

[...] os critérios para o sucesso do RH passam dos fatores internos (por exemplo, custos reduzidos e aumento da dedicação dos funcionários) para os externos (por exemplo, aumento da receita e da satisfação do cliente), as práticas de RH precisam se concentrar tanto nos funcionários quanto nos clientes externos.

À medida que são conjugados os fatores internos e externos os funcionários assumem papel relevante nesse processo, pois são eles que irão fazer acontecer os resultados esperados.

2.4.7 – A área de RH à frente dos processos de gestão de pessoas

Muito se tem falado neste estudo sobre 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), pode-se encontrar sob o ponto de vista de outros autores, que tratam da atuação da área de RH, o relato de que “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.”

Entretanto, para Ribeiro (2000, p. 50), “A área de RH nas organizações é uma das mais poderosas ferramentas de transformação organizacional.” Desta forma, a área de RH poderá liderar o processo de transformação e Kouzes; Posner (1997, p. 38), discorrendo sobre a essência do termo liderar, nos trás que:

[...] a palavra liderar significa, em sua raiz, “ir, viajar, guiar”. Liderança tem, assim, um sentido cinestésico, um senso de movimento. Os líderes “vão primeiro”; são pioneiros. Iniciam a busca de uma nova ordem. Aventuram-se em território inexplorado e nos guiam rumo a lugares novos e desconhecidos.

Esse papel de líder talvez se constitua num dos grandes desafios a ser superado pelos funcionários da área de RH no sentido de chegar primeiro, servir de paradigma para outras iniciativas, contribuindo para impulsionar os processos de mudanças, de transformação da empresa e na implementação das estratégias.

Estes autores também enfocam a importância do entusiasmo no empreendimento da liderança, lembrando não ser suficiente os líderes sonharem com o futuro, mas devem ser capazes de comunicar essa visão e encorajar a aderência de todos a longo prazo o que, em se tratando da área de RH, pode significar dar o primeiro passo, assumir a responsabilidade de estar à frente das mudanças, encorajando, estimulando e informando a todos na empresa sobre os resultados alcançados, numa atitude motivadora para a busca de maiores desafios.

2.4.8 – RH formando gerentes orientados para pessoas

De acordo com Senge (2003, p.141), “Os especialistas em RH devem se tornar mentores, não solucionadores de problemas, ajudando os gerentes a desenvolver suas próprias habilidades pessoais.” A adoção dessa postura é outra barreira a ser vencida no desenvolvimento das atividades de área de RH, pois para desempenhar esse papel torna-se imperiosa a revisão dos próprios objetivos, a conquista da credibilidade e o aproveitamento de oportunidades de médio e longo prazo.

A execução das atividades voltadas ao fortalecimento e melhoria dos recursos humanos de toda organização deve ser uma responsabilidade conjunta dos gestores de pessoal e não mais só da área de RH. Também é papel dos profissionais da área desenvolver os multiplicadores dessa função, conforme encontramos em Ribeiro (2000).

Comunga desse mesmo posicionamento, Morin (2002, p. 32), enfocando que “O trabalho em equipe e o desenvolvimento de relações profissionais positivas, do tipo cliente–fornecedor, são dois princípios que incentivam o desenvolvimento do

sentimento de vinculação e de cooperação dentro dos grupos de trabalho.” Nesse sentido, a empresa deve ser considerada como grupo de trabalho único, um só corpo, uma só cabeça e um só direcionamento, cujo escopo maior é o atingimento dos resultados desejados.

Na seqüência dessa linha de pensamento, Vergara; Branco (2002, p. 37), dizem que “[...] empresa humanizada é aquela que, voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas.”

Paralelamente, a manutenção da competitividade da empresa em seu mercado de atuação, por si só visa apenas o retorno do capital investido, mas a empresa também precisa agregar valor para o funcionário, para que este possa manter-se motivado e produtivo a médio e longo prazos, que é o que poderá contribuir para a busca da excelência empresarial.

Brandão; Guimarães (2002, p. 55), reforçam a importância da área de RH, quando recorrem a outros autores que tratam da obtenção de vantagem competitiva, pois

Apesar das diferenças de ordem semântica, parecem caminhar em uma mesma direção: gestão de competências (Prahalad e Hamel, 1990; Heene e Sanchez, 1997); acumulação do saber (Arrègle, 1995; Wright, Van e Bouty, 1995); e gestão do capital intelectual (Stewart, 1998). Percebe-se, nessas proposições, a ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado.

Estes mesmos autores destacam a idéia da valorização do funcionário como forma de reforçar e manter a competitividade da empresa em seus respectivos mercados e, desta forma, aproveitar as oportunidades que surgem.

[...] a ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado. Brandão; Guimarães (2002, p. 55)

Nesse sentido, para que se possa fazer frente à manutenção da competitividade, além da capacitação dos funcionários, é importante uma atuação de caráter mais estratégico, como será desenvolvido a seguir.

2.4.9 – Área de RH com atuação estratégica

A respeito da atuação estratégica do RH, pode-se encontrar na literatura vários autores que estudaram esse tema, como por exemplo Abboud (1996), Dutra (2002), Oliveira (1999), Ribeiro (2000), entre outros, e todos convergem para um ponto em comum, que é em relação ao fortalecimento das pessoas, pois é através delas que, com seus conhecimentos, habilidades e atitudes que a área de RH poderá desenvolver uma atuação mais estratégica. Alguns outros autores que estudaram o tema serão retratados a seguir:

Inicialmente, pode-se constatar em Ulrich (2000, p. 50) que,

[...] o RH não pode ampliar seu papel na empresa sem a especialização exigida. Ser um parceiro estratégico exige conhecimento de estratégias, marketing e economia. Ser um especialista administrativo requer algum conhecimento em reengenharia, assim como naquilo que as áreas de produção realmente fazem. Para que o RH possa produzir uma mudança real, ele deve ser constituído de pessoas que tenham as habilidades necessárias para trabalhar a partir de uma base de confiança e para conquistar o que muitas vezes está faltando – respeito.

Becker; Huselid; Ulrich (2001), Ulrich (1998), Ribeiro (2000), Brandão; Guimarães (2002), entre outros, alertam para a importância do momento atual em que a área de RH das Empresas estão voltando sua atuação para a implementação da estratégia organizacional, abandonando o seu papel mais tradicional no que diz respeito ao desempenho operacional.

Para tanto, é necessário que adotem um comportamento estratégico e, para que esse novo papel possa ser desenvolvido, é esperado que esse profissional possua sólidos conhecimentos sobre os processos de aprendizagem e um conhecimento aprofundado dos negócios da organização, para que possa ser capaz de articular nas empresas os processos que irão facilitar a implementação das estratégias (Ribeiro, 2000).

Conforme Becker; Huselid; Ulrich (2001, p. 36), enfocam o “[...] *comportamento estratégico* como o subconjunto de comportamentos produtivos que contribuem diretamente para a implementação da estratégia da empresa.”

Segundo Ulrich (1998, p. 80), “Tornar-se parceiro estratégico significa transformar declarações estratégicas em um conjunto de ações organizacionais.”

Fischer (1998) também aponta um novo significado assumido pela área de RH, que a partir dos anos 90, passou a desempenhar um novo papel na estrutura das organizações, que é o de transmitir as estratégias às pessoas da organização e transformá-las em agente de competitividade.

Para Brandão; Guimarães (2002, p. 58), “[...] a gestão estratégica de RH contribui para gerar vantagem competitiva sustentável por promover o desenvolvimento de habilidades, produzir um complexo de relações e gerar conhecimento, ou seja, desenvolver competências.”

Como consequência dessa nova postura dos profissionais de RH, podemos encontrar em Oliveira (1999, p. 244), que “[...] é destacada a necessidade de o executivo de RH ter uma visão sistêmica da empresa, apresentar habilidades de se relacionar bem com as pessoas e partir para uma administração participativa.”

Paralelamente, a administração participativa pode ser realizada também através do desenvolvimento de parcerias e esse tema (parceria) tem respaldo na

literatura especializada, podendo ser encontrado em diversos autores e, entre eles, pode ser citado Ulrich (1998, p. 55), retratando que

Os atuais profissionais são muitas vezes rotulados de parceiros empresariais. No entanto, o termo parceiro empresarial é quase sempre definido estritamente como um profissional que trabalha com gerentes gerais para implementar estratégia, ou seja, que trabalha como parceiro estratégico.

A atuação estratégica da área de RH poderá advir do surgimento de uma nova postura, de uma nova visão sobre os problemas e necessidades, tanto da organização como dos funcionários. Essa nova postura deverá focar mais diretamente as competências, os relacionamentos, a capacidade de aprendizagem e a criação de vantagem competitiva sustentável, para que os objetivos sejam alcançados de acordo com o desenvolvimento dos planos e, os empregados, reconhecidos e valorizados para que possam manter-se motivados e dispostos a crescer e se desenvolver profissionalmente.

Para que a atuação estratégica da área de RH possa ser melhor implementada, é importante que os resultados sejam devidamente mensurados. Para tanto, de acordo com Becker; Huselid; Ulrich (2001, p. 47), o RH deve ser integrado “[...] ao sistema de mensuração do desempenho do negócio, os gerentes precisam identificar os pontos de intersecção entre RH e o plano de implementação da estratégia.”. Dessa forma o BSC pode contribuir sobremaneira para que esse intento seja alcançado e a área de RH possa ser avaliada na extensão de suas efetivas contribuições.

Os mesmos autores inferem que a criação dos produtos estratégicos deve ser resultado do desenvolvimento da área, contribuindo assim para a execução das estratégias organizacionais, em contrapartida ao foco da eficiência operacional e aos aspectos quantitativos, como por exemplo, número de pessoas treinadas, quantidade de avaliações realizadas, e outras mais.

2.5 - Aspectos que podem interferir no desempenho organizacional

De acordo com a metodologia do BSC e dos fundamentos de desempenho do RH abordados pelos autores Kaplan; Norton (1997), Ulrich (1998), Oliveira (1999) e Ribeiro (2000), entre outros, identifica-se como sendo oportuno abordar, ainda que em pouca profundidade, alguns temas que podem interferir no desempenho organizacional. Dessa forma, serão analisados a aprendizagem organizacional e o pensamento sistêmico, comunicação da visão organizacional, aspectos da comunicação organizacional, qualidade de vida no trabalho, motivação dos funcionários e mudança organizacional.

2.5.1 - Aprendizagem organizacional

Segundo Kouzes; Posner (1997, p. 81)

Em épocas calmas, não aproveitamos a oportunidade de investigar nossa alma para encontrar as verdadeiras dídivas que se escondem em seu leito. Em contrapartida, as agruras pessoais e empresariais têm o dom de nos colocar diretamente em contato com o que realmente somos e com o que podemos nos tornar.

As empresas da era da globalização vivem intensamente essas agruras e, as pessoas que compõem suas estruturas, também.

No meio dessa turbulência torna-se necessário encontrar soluções para os problemas, de tal forma que os objetivos estabelecidos possam ser alcançados e, para isso, é importante o acompanhamento e o controle dos processos através de mecanismos que possibilitem a correção de rumos, pois é dentro desse ambiente que as competências são afloradas, indicando oportunidades a serem exploradas e ineficiências corrigidas.

Melhorar o desempenho é uma meta quase inesgotável, sendo necessário que cada elemento da empresa precise chamar para si essa responsabilidade em dar a sua

melhor contribuição e, quando existe a cooperação entre todos os elementos em detrimento da competição interna, o resultado desse esforço é a busca da excelência. As estruturas organizacionais por sua vez, são montadas para dar suporte e possibilitar que os objetivos sejam alcançados. Entretanto, segundo Senge (2003, p. 187), “Estruturas das quais não estamos conscientes nos fazem de prisioneiros. Quando conseguirmos enxergá-las e dar-lhes nomes, elas não mais nos aprisionarão. Isso se aplica tanto aos indivíduos quanto às organizações”. Desta forma, torna-se necessário que as estruturas existam não para “engessar” ou tolher os movimentos e as iniciativas das pessoas, mas sim que possibilitem maior entrosamento, união e estímulo para superar em conjunto as dificuldades inerentes aos processos empresariais.

Kouzes; Posner (1997, p. 165), também defendem que “As metas compartilhadas unem as pessoas colaborativas” concordando sobremaneira com a abordagem dada por Senge que vai um pouco mais além, quando afirma que

O aprendizado generativo não se sustenta em uma organização onde predomina o pensamento baseado em eventos. É necessário um quadro conceitual de pensamento ‘estrutural’ ou sistêmico, a capacidade de descobrir as causas estruturais do comportamento (Senge 2003, p. 86).

Sendo assim, o comportamento das pessoas, atrelado às suas atitudes, é que vai possibilitar que os objetivos sejam alcançados e o aprendizado aconteça, primeiramente, através de cada componente da estrutura, para que na soma desses conhecimentos adquiridos a empresa como um todo aprenda e atinja resultados mais expressivos.

Ainda em relação ao aprendizado organizacional é importante salientar que ao se divulgar as metas e os objetivos macros da empresa, esse compartilhar de informações possibilitará a união das pessoas com espírito colaborativo, uma vez que “quando os indivíduos trabalham juntos e reconhecem que precisam uns dos outros para obter êxito, eles se convencem de que todos devem contribuir e de que, pela

cooperação, podem realizar a tarefa com sucesso”, é o que nos afirma Kouzes; Posner (1997, p. 165).

Acontece então o aprendizado tanto individual quanto organizacional, possibilitando o aprimoramento dos processos e sistemas que irão assegurar os resultados esperados.

Paralelamente, segundo se encontra em Senge (2003, p. 315) “[...] as organizações serão, cada vez mais organizações ‘localistas’[...]”, ou seja, as pessoas deverão estar devidamente preparadas para assumir maiores responsabilidades e poder tomar decisões, evitando que a cúpula da organização detenha a centralização dessas decisões, permitindo que elas ocorram nos níveis mais baixos da estrutura e exigindo assim grau de comprometimento diferenciado das pessoas, pois elas terão maior liberdade para agir e contribuir, de forma mais consciente, para o alcance dos objetivos.

2.5.2 - Aprendizagem em equipe

Conforme dito anteriormente, a aprendizagem inicialmente ocorre no âmbito dos indivíduos que compõem a estrutura da empresa e, à medida que esse aprendizado se cristaliza, melhorias podem ser percebidas nos diferentes processos e o resultado dos esforços empreendidos se fazem presentes. Porém, é importante que esse aprendizado aconteça também no âmbito da equipe, pois caso contrário, e de acordo com Senge (2003, p. 262), “os indivíduos podem dar tudo de si, mas seus esforços não se traduzem eficientemente como esforço da equipe”, o que poderá comprometer os resultados organizacionais.

Conforme postula Kouzes; Posner (1997, p. 75), “Por sabermos que o que representa risco para uma pessoa pode constituir uma atividade de rotina para outra, devemos confrontar as habilidades dos membros da equipe com as exigências da tarefa”, ou seja, atribuir responsabilidades de acordo com o conhecimento tácito e explícito de cada um dos elementos da equipe, tarefa essa que exige por parte das

respectivas chefias um adequado conhecimento não só das atividades a serem realizadas, mas também das características pessoais de cada componente da estrutura que estão sob sua responsabilidade.

Dessa forma, os programas desenvolvidos pelo RH devem contemplar, sempre que possível, um direcionamento para a melhoria do processo de comunicação, assim como, focar os aspectos comportamentais tornando-os compatíveis às atitudes desejadas, para que possa haver entre todos os funcionários da empresa melhoria contínua das competências individuais, o que deverá acarretar aumento da sinergia entre todos os funcionários, como se pode observar em Brandão; Guimarães (2002, p. 57), que

[...] em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não somente questões técnicas, mas também aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho.

A competência não deve ficar restrita ao indivíduo de forma isolada. Quando esse conceito se propaga pela empresa como um todo, um novo patamar pode ser atingido, deixando de ser considerada de forma isolada como competência individual, mas sim, como sendo as de um grupo de trabalho que desempenha suas atividades visando a conquista de objetivos comuns. Isso pode ser observado em Brandão; Guimarães (2002, p. 58), que também cita Zarifian (1996) e Durand (2000).

Além do nível individual, o conceito de competência aplica-se também à equipe de trabalho e a toda organização. Zarifian (1996) sustenta que não se deve desconsiderar a dimensão da equipe no processo produtivo e sugere que uma competência pode ser atribuída tanto a um indivíduo quanto a um grupo de trabalho. Durand (2000) chama a atenção para esse aspecto ao afirmar que crenças e valores compartilhados pela equipe de trabalho influenciam sobremaneira a conduta e o desempenho de seus componentes.

A disseminação das competências definidas pela empresa como essenciais e a preparação dos funcionários para que elas sejam apreendidas e introjectadas por todos, têm por objetivo possibilitar que todos possam dar a sua contribuição para que os problemas sejam solucionados e as decisões relativas sejam tomadas a fim de contribuir para a eficácia das pessoas, conforme nos atesta Morin (2002, p. 27) dizendo que

O fato de o indivíduo ter que resolver problemas durante a realização do trabalho e exercer seu julgamento para tomar decisões relativas à organização de suas atividades reforça o sentimento de competência e eficácia pessoal; isso tem uma influência direta não somente no desenvolvimento da autonomia pessoal, mas também na motivação.

Desta forma, o aprendizado poderá ocorrer mais rapidamente e, quanto mais acelerado for, maiores as possibilidades dos objetivos serem alcançados.

Através do alinhamento em prol de objetivos comuns evita-se o desperdício de energia, podendo-se canalizá-las para ações de caráter mais homogêneo, aliada à unicidade de direção. Senge (2003). Portanto, segundo esse autor, “a aprendizagem em equipe é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam”. Em função disso, a aprendizagem em equipe é baseada na sistematização da visão compartilhada e no talento dos indivíduos, embora possamos perceber que apenas esse tipo de visão e talento não são suficientes para assegurar o aprendizado.

Outro aspecto importante a ser considerado no processo de aprendizagem é a capacidade de estabelecer o diálogo em detrimento das discussões entre as equipes de trabalho. Algumas das maiores forças são, o que Chris Argyris apud Senge (2003, p. 264) chama de “[...] ‘rotinas defensivas’, formas habituais de interação que protegem a nós, e aos outros, de ameaças ou constrangimentos, mas que também nos impedem de aprender”. As ameaças e os constrangimentos existem durante o processo de aprendizagem e, quanto mais fortes e presentes se encontram entre as pessoas, mais complicado e dificultoso será o aprendizado.

Assim sendo, quanto maior for a abertura para o diálogo e a disposição dos gestores de combater a discussão que dificulta o entendimento entre as partes, mais rapidamente se dará o aprendizado e, por conseguinte, a melhoria dos processos e a conquista dos resultados.

2.5.3 – Aprendizagem organizacional e o pensamento sistêmico

Segundo Senge (2003, p. 100), “O pensamento sistêmico é a pedra fundamental que determina como as organizações que aprendem pensam a respeito do seu universo.” A metodologia do *Balanced Scorecard* requer, de todos os componentes da estrutura organizacional, habilidades e atitudes que integrem as diferentes ações entre todas as áreas, conciliando a razão e a intuição para se conseguir os resultados desejados. E como nos revela Kaplan; Norton (1997, p. 16), “A construção do *Balanced Scorecard*, com sua ênfase nas causas e efeitos, induz o raciocínio sistêmico dinâmico.”

Com base nisso, é importante que seja disponibilizado, para cada um dos funcionários da empresa, conhecimentos sobre a forma de pensar sistemicamente, pois segundo Becker; Huselid; Ulrich (2001, p. 30), “*As Saídas Fáceis Geralmente Desembocam no Retorno ao Ponto de Partida*. Um dos mais importantes benefícios do pensamento sistêmico é o fato de ele contribuir para a adoção de novas perspectivas sobre os problemas.”

Ao desconsiderar a importância de se resolver os problemas existentes adotando apenas o imediatismo do curto prazo, corre-se o risco de se encontrar uma saída de caráter mais emergente, mas que poderá não resolver o problema a médio e longo prazos.

Se levarmos em consideração que a vida nas empresas é uma eterna resolução de situações que fogem ao controle total dos gestores, e isso pode ser facilmente constatado pois, as empresas atuam em mercados em constante evolução atendendo a clientes cada vez mais exigentes e, para seu sucesso, não será suficiente a resolução

momentânea das dificuldades, mas sim, alterar procedimentos que visem a adequada correção do problema.

Pensar e agir de forma sistêmica significa projetar ações visando o longo prazo, pois desta maneira, medidas mais efetivas poderão ser implementadas e, a metodologia do *Balanced Scorecard*, exige maior conscientização das pessoas para o longo prazo, como poderemos ver mais adiante ao dissecarmos o seu funcionamento.

Assim sendo, segundo Senge (2003, p. 124), “O domínio dos arquétipos de sistema coloca uma organização no caminho da aplicação prática da perspectiva sistêmica.” Os arquétipos auxiliam sobremaneira nos diferentes encadeamentos das ações entre pessoas e áreas, numa interação contínua com clientes, fornecedores e consumidores finais dos produtos. Os arquétipos podem ser definidos como a representação gráfica das atividades e que irão contribuir para um melhor entendimento dos processos e procedimentos adotados, identificando a um só tempo a especialização e o fracionamento do conhecimento.

Convém salientar que, conforme abordado por Becker; Huselid; Ulrich (2001, p. 29), “*Os Problemas de Hoje Decorrem das ‘Soluções’ de Ontem.* [...] Os problemas ‘resolvidos’ em determinada parte do negócio muitas vezes afloram como novo problema em algum outro lugar da organização.” Muito provavelmente essa afirmação tem sua causa quando a resolução dos problemas é pautada pela análise parcial da situação e não tendo em vista o longo prazo, que é o que poderá assegurar a consecução dos objetivos. Assim, a sistematização dos arquétipos, ou não é considerada para efeito da compreensão dos problemas ou não é percebida como uma forma para se compreender o todo através das partes.

Paralelamente, determinados problemas podem ser analisados e compreendidos sob a ótica da interação entre as diferentes funções da estrutura organizacional, como produção, marketing e pesquisa, por exemplo, assim como também podem existir outras áreas da organização cujas forças sistêmicas críticas surgem dentro de um determinado segmento, afetando a performance do setor como um todo, podendo comprometer resultados de longo prazo. Senge (2003).

Desta forma, ainda segundo esse autor,

Nossa tendência é culpar as circunstâncias externas pelos nossos problemas... O pensamento sistêmico mostra-nos que não existe 'lá fora', que você e a causa de seus problemas fazem parte de um único sistema. A cura está no seu relacionamento com o seu 'inimigo' Senge (2003, p. 98).

O inimigo, no caso, pode ser determinado pela falta de empenho e, muitas vezes, competência em poder resolver os problemas de forma mais definitiva, ou seja, interferindo diretamente nos sistemas e subsistemas, numa interação conjunta entre os diversos agentes, sem que com isso, essa complexidade seja combatida com mais complexidade.

As soluções podem ser concebidas e direcionadas de maneira nem sempre simples, mas contundente, de tal forma que possa se consolidar na estrutura. A importância do pensamento sistêmico nos dias atuais se faz mais necessário que nunca, pois devido à complexidade das operações, cada vez mais, deixa a sensação, nos ocupantes das estruturas, de um certo desamparo mediante tanta complexidade. (Senge, 2003)

Ainda nesse contexto, Becker; Huselid; Ulrich (2001, p. 30), afirmam que

Gerentes de RH, imbuídos de mentalidade sistêmica, têm condições de apontar as relações entre esses problemas e sugerir maneiras de reduzir o pessoal, de modo a preservar o quadro de futuros líderes da empresa.

Na seqüência desse pensamento, segundo Kouzes; Posner (1997, p. 171),

As pessoas compreendem que podem alcançar metas cooperativas quando as normas do dia-a-dia da organização as encorajam a compartilhar informações, ouvir as idéias umas das outras, trocar recursos e responder às exigências mútuas por intermédio de uma interdependência positiva.

Essa interdependência positiva pode ser desenvolvida e/ou encontrada através dos arquétipos dos sistemas e, o compartilhar de informações, visa assegurar que a identificação e pronta correção dos problemas identificados sejam resolvidos e transformados em ações positivas que deverão acarretar a melhoria dos resultados. Segundo Senge (2003, p. 103),

A essência da disciplina do pensamento sistêmico reside numa mudança de mentalidade:

- *ver inter-relacionamentos, em vez de cadeias lineares de causa-efeito*
- *ver os processos de mudança, em vez de simples fotos instantâneas.*

Sendo o objetivo maior deste estudo identificar a performance da área de RH mediante a implantação da metodologia do *Balanced Scorecard*, torna-se importante ressaltar o pensamento de Becker; Huselid; Ulrich (2001, p. 30): “Gerentes de RH, imbuídos de mentalidade sistêmica, têm condições de apontar as relações entre esses problemas e sugerir maneiras de reduzir o pessoal, de modo a preservar o quadro de futuros líderes da empresa”. Desta forma, através do aprimoramento dos processos, não de maneira aleatória ou empírica, mas sim de forma dirigida e sistêmica, deve-se preparar melhor as pessoas para o desempenho de seu papel organizacional, o que poderá até acarretar em redução do quadro de funcionários mas, prioritariamente, deverá influir na melhoria da performance da empresa como um todo.

Para concluir, segundo Senge (2003, p. 95), “O pensamento sistêmico também mostra que pequenas atitudes bem focalizadas podem produzir melhorias significativas e duradouras, desde que atuem no lugar certo”

2.5.4 – Comunicação da visão organizacional

No entendimento de Kaplan; Norton (1997), uma das premissas para a implantação do *Balanced Scorecard* nas empresas está diretamente atrelada 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, p. 76), “[...] é a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe.”

Dessa forma Kouzes; Posner (1997, p. 101), definem a visão como sendo “[...] uma imagem ideal e singular do futuro.”

Senge (2003) retrata a idéia de que a visão não é simplesmente uma idéia. Ela pode ser inspirada numa idéia, numa intenção, mas a sua evolução deverá culminar com o envolvimento e a empolgação das pessoas, devendo ser estimulante o suficiente para conquistar seu apoio e comprometimento, de tal forma que possa impulsioná-las na direção dos objetivos a serem alcançados, deixando de ser uma abstração para se transformar em metas claras a serem alcançadas.

Nessa mesma linha de pensamento, Kouzes; Posner (1997) enfocam que o papel mais relevante da visão na vida das organizações é o de focalizar a energia humana, permitindo que todos os partícipes da empresa possam visualizar com maior clareza os caminhos a serem percorridos e a eles estreitarem o foco de sua atuação, devendo se constituir em padrões de excelência.

Cabe aos líderes da implantação do *Balanced Scorecard* apontar o caminho para a eficiência, devendo então, serem claros quanto ao desenvolvimento dos princípios que nortearão as ações. Kouzes; Posner (1997)

2.5.5 – Aspectos da comunicação organizacional

Um dos pontos de maior preocupação por parte dos responsáveis pela implantação do *Balanced Scorecard* em uma empresa é quanto ao processo de comunicação a todos os funcionários no que diz respeito à missão, visão, estratégias e indicadores de performance. Essa divulgação deveria merecer atenção semelhante a uma campanha interna de *marketing*, conforme podemos observar em Kaplan; Norton (1997, p. 210), que dizem que

A comunicação da visão e da estratégia da empresa aos funcionários deve ser vista como uma campanha interna de marketing. As metas dessa campanha são idênticas às das campanhas tradicionais: gerar conscientização e influenciar o comportamento. A comunicação do “Balanced Scorecard” precisa aumentar a compreensão que cada indivíduo na empresa tem da estratégia e a motivação para agir no intuito de alcançar os objetivos estratégicos.

O intuito maior dessa comunicação é permitir que todos na empresa, indistintamente, compreendam e assimilem as estratégias a serem seguidas para que os objetivos sejam alcançados.

É interessante ressaltar que, conforme Ulrich (1998, p. 176), “Na maioria das vezes, os gerentes se concentram no *que* e não no *por que*, fazendo afirmações descritivas sobre o programa a ser instituído: reorganização, redução nos tempos de ciclo, aumento da qualidade, reengenharia de processos e assim por diante.” Dessa forma, uma comunicação de caráter mais superficial, que não aborde em profundidade os *por que’s* da implementação deste ou daquele processo, desta ou daquela mudança, dificulta aos empregados incorporarem para si essa responsabilidade a fim de que dêem a sua melhor contribuição para que os resultados possam ser alcançados.

Outro aspecto que merece destaque, em relação à comunicação aos empregados, é que existem inúmeras pesquisas que atestam esse comprometimento do desempenho dos empregados em relação às deficiências na comunicação e, segundo Ulrich (1998), atestam que as informações prestadas aos funcionários são insuficientes para uma perfeita compreensão e assimilação da importância de seu papel, ou seja, o cumprimento dos objetivos organizacionais. Portanto, toda atenção dedicada ao processo de comunicação será de extrema valia.

Ulrich (1998, p. 178) retrata que “Quando os profissionais de RH ajudam a produzir informações claras, coerentes e concisas, a comunicação se torna um recurso para o atendimento 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.” 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 fim de que possa dar vida às visões e, assim, conseguir maior adesão por parte dos gestores e empregados da empresa.

Finalmente, pode-se ressaltar o que Ulrich (1998, p. 176), nos revela: “Se os funcionários compreenderem por que alguma coisa está sendo feita, aceitarão mais depressa aquilo que é esperado.”, e isso é válido também para os gestores e clientes de uma forma geral.

2.5.6 – Qualidade de vida no trabalho

A importância para o tema da qualidade de vida no trabalho reside no fato de que os funcionários de uma empresa passam mais de 8 horas diárias, durante pelo menos 35 anos de suas vidas em um ambiente de trabalho e, dessa forma, é importante que as pessoas encontrem aí as condições necessárias para que haja maior “[...] conciliação entre os interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao melhorar a satisfação do trabalhador, melhora-se a produtividade da empresa” é o que nos afirma Conte (2003, p. 32).

Podemos encontrar na literatura especializada várias definições a esse respeito, porém será trazido à tónica as citações de três articulistas citados por Limongi-França (2003, pg. 40), conforme se segue:

[...] a estreita correlação existente entre uma melhor Qualidade de Vida das Pessoas e a obtenção de Qualidade Total e ou Excelência Organizacional tem-se constituído uma constatação freqüente na moderna gestão de empresas e negócios. (Enadio Moraes, da Cia. Da Saúde.)

Qualidade de Vida é a busca contínua da melhoria dos processos de trabalho, os quais precisam ser construídos não só para incorporar as novas tecnologias como para aproveitar o potencial humano, individual e em equipe. No contexto

empresarial ela se insere na qualidade organizacional, no repensar contínuo da Empresa. (Prestes Rosa, alto executivo de RH da Ticket Grupo de Serviços.)

Nos anos 1998-1999, qualidade de vida significava estar saudável, desde a saúde física, cultural, espiritual até a saúde profissional, intelectual e social. Cada vez mais as empresas que desejarem estar entre as melhores do mercado deverão investir nas pessoas. Portanto, qualidade de vida é um fator de excelência pessoal e organizacional. (De Marchi, um dos fundadores e ex-presidente da Associação Brasileira de Qualidade de Vida.)

Podemos encontrar em Limongi-França (2003, p. 41) uma concordância com as três citações acima e esta vai mais além, quando se refere à possibilidade das pessoas, em decorrência de todo tipo de pressão recebida, apresentarem um aumento significativo de casos de *stress* no mundo todo, sendo decorrente de que

Novas metodologias e tecnologias exigem mais do profissional e provocam stress. Em consequência do ritmo atual intenso de trabalho, a preocupação com a qualidade de vida passou a ser uma necessidade para o profissional. A introdução de novas tecnologias de trabalho e programas de reengenharia e de qualidade total nas empresas passou a exigir cada vez mais dos profissionais. Isso reduziu a qualidade de vida [...]

Para finalizar, pode-se resumir o entendimento de qualidade de vida no trabalho como sendo “[...] um programa que visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização, tendo como idéia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho.” Conte (2003, p. 32)

2.5.7 – Motivação dos funcionários

“Levar as pessoas capazes e talentosas a contribuir com o máximo de seus esforços é um dos maiores desafios enfrentados pela empresa moderna [...]” é o que afirma Caudron (1997, p. 82) e, essa sua diretiva, está diretamente atrelada aos aspectos motivacionais e que impulsionam as pessoas e, em específico, leva os

funcionários das empresas a desenvolver ações produtivas na busca da conquista dos objetivos organizacionais.

Inúmeros autores estudaram o tema “motivação na empresa” e, entre eles, podem ser destacados os estudos de Elton Mayo, Maslow, Hersberg, Archer, Perry e Porter entre outros, citados por Cesar et al (2003). Mais recentemente, e no Brasil, os estudos de Bergamini (2002), revelam ser no contexto organizacional o local que se tem tratado desse tema com maior intensidade e que culminou por se transformar num dos focos de maior prioridade para a área de RH das empresas.

Dessa forma, podemos encontrar em Senge (2003, p. 43) que, “A prática da visão compartilhada envolve as habilidades de descobrir ‘imagens de futuro’ compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar da mera aceitação.” E agindo assim, os integrantes do RH poderão desenvolver programas que contemplem a satisfação das pessoas em trabalhar na empresa, bem como, de atuar de forma mais proativa, antecipando essa imagem do futuro a que Senge se refere.

Bergamini (2002) assinala para a quantidade de variáveis que atuam no meio organizacional e que podem exercer influência no processo motivacional desenvolvido pelos empregados, sendo este um forte complicador para que os pesquisadores sobre o assunto não tenham o êxito esperado em comprovar o que pode levar, ou não, as pessoas a se motivarem no exercício de suas funções.

Paralelamente, torna-se significativo o ato de poder valorizar os empregados da empresa como um todo, pois segundo Oliveira (1999, p. 248),

O importante é que há necessidade de cada vez mais se valorizar os RH da empresa, pois qualidade e produtividade só podem ser conseguidas com pessoas satisfeitas alocadas nos cargos de acordo com as suas capacidades e potencialidades e sendo bem remuneradas. Sem dúvida, a contribuição da área de RH é grande para o atingimento dos objetivos organizacionais. Assim, os profissionais necessitam estar atentos às mudanças que estão ocorrendo nos ambientes interno e externo à empresa, procurar sempre se atualizar e

analisar as novas tendências e técnicas que venham a surgir verificando a sua aplicabilidade nas organizações onde trabalham.

Dessa forma, encontramos em Bergamini (2002, p. 119) que “O processo de motivação reside numa dinâmica profunda e fundamental, capaz de levar cada um a se envolver em processos de escolha e decisões de ação, não se servindo apenas de reações psicodinâmicas aparentes e atuais.”, cabendo assim à área de RH a incumbência de desenvolver e implementar programas que propiciem que os funcionários se sintam motivados e encorajados a dar seu melhor resultado.

2.5.8 - Mudança organizacional

Muito embora este tema não venha a ser tratado de forma intensiva, considera-se oportuno a sua abordagem nesse estudo, pois a implementação do *Balanced Scorecard* possibilitará inúmeras mudanças no interior das organizações que o adotarem, pois à medida que os indicadores de performance vão sendo criados, novas formas de trabalho possivelmente serão geradas.

Cabe então ressaltar a definição dada por Ulrich (1998, p. 47) para mudança como sendo a “[...] 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; os profissionais de RH ajudam a identificar e implementar os processos de mudança.” 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 podem ser os principais agentes impulsionadores.

Sendo assim, para que o RH tenha sucesso nessa empreitada atuando como um dos principais agentes de mudança, é necessário que consiga substituir a resistência dos funcionários pela capacidade de resolver, transformando o planejado em resultados e, principalmente, o medo da mudança pela motivação na efetivação das possibilidades de cada um, pois “Como agentes da mudança, os executivos de

RH ajudam as organizações a identificarem um processo para administrar a mudança.” Ulrich (1998, p. 47).

De acordo com Hernandez; Caldas (2002), as organizações não mudam apenas pelo simples fato de mudar, mas sim para fazer frente à crescente competitividade, à adoção de novas tecnologias que visam atender as expectativas dos consumidores e também dos eventuais parceiros comerciais.

É interessante citar a percepção de Kouzes; Posner (1997) para o tema de mudança, uma vez que esses autores a consideram possuidora de um efeito destruidor em relação à segurança anteriormente adquirida, mas que em contrapartida pode proporcionar a chance para descoberta de novas possibilidades de realização e, no limite, a conquista de uma nova segurança, que poderá ser abalada por novas mudanças, num processo contínuo de descobertas e adaptações.

A abordagem trazida por Bergamini (2002, p. 115), diz que “Por um lado todos concordam que é preciso mudar, mas por outro ainda têm muitas dúvidas a respeito dos novos perfis de capacidades a serem desenvolvidos sob a recomendação de consultores e especialistas em administração.” Portanto, a mudança é algo necessário, pouco perceptível em relação às capacidades demonstradas pelos profissionais da organização e que muitas vezes se apóiam em especialistas e, no escopo deste estudo, nos profissionais de RH.

A área de RH assume papel importante nesse contexto e conforme afirmam Kouzes; Posner (1997, p. 51)

A mudança e a inovação só podem ser conduzidas com eficácia por intermédio do contato humano: assim, ao conduzirem uma mudança, os líderes devem estabelecer uma variedade maior de relacionamentos, conectar-se com mais fontes de informação, sair e circular com mais frequência.

Ou seja, a área de RH pode assumir a liderança na condução dos processos de mudança, entre eles a implantação do *Balanced Scorecard*, devendo interagir mais de perto em relação aos gestores e também aos demais empregados da empresa.

Podemos encontrar em Dutra (1996, p. 156) um alerta para os processos de mudança organizacional, reforçando que

Não podemos enxergar as mudanças organizacionais como um processo isolado, mas como resultante da interação de uma série de agentes internos e externos à organização, buscando uma melhor adequação das relações de poder em função de pressões exercidas pelo ambiente onde se insere a organização ou de pressões manifestas a partir das relações que se estabelecem no interior da própria organização.

E, como síntese para o assunto mudança organizacional, Kaplan; Norton (1997, p. 14), asseguram que “O *Balanced Scorecard* produz maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional.”

Neste capítulo foram abordados os aspectos teóricos que servem de embasamento para a discussão das informações coletadas nos questionários e nas entrevistas e as conclusões daí advindas e, também, foram comentados os principais aspectos do sistema de gerenciamento da estratégia denominado *Balanced Scorecard*, as quatro perspectivas que compõe esse sistema e, em maior profundidade, a de aprendizagem e crescimento, que se constitui num dos objetivos principais deste estudo.

Procurou-se, ainda, abordar a evolução da área de RH e os principais aspectos referentes a uma atuação de caráter mais estratégico e a sua contribuição para que os objetivos das organizações sejam alcançados.

Por último, foram abordados os aspectos que podem interferir e comprometer o desempenho organizacional no que diz respeito a aprendizagem, pensamento sistêmico, visão, comunicação, qualidade de vida, motivação e processo de mudança.

No próximo capítulo serão tratados os aspectos quanto a identificação da empresa Alfa e da sua área de RH.

O objetivo deste capítulo é apresentar a Alfa no que diz respeito à composição de sua estrutura organizacional, as unidades fabris, as áreas de pesquisa e desenvolvimento e de qualidade de vida. É revelado também o projeto Excelência e Crescimento, nome dado ao *Balanced Scorecard* na Alfa, o mapa dos objetivos estratégicos e os respectivos indicadores e metas. Na seqüência, é feita a identificação da área de RH no que se refere à sua evolução, forma de atuação, principais projetos desenvolvidos, a pesquisa de clima e a análise reflexiva dos indicadores.

Todas as informações relativas a esse tópico são frutos de pesquisa no *site* da Empresa, entrevista com o Analista Consultor de RH e pesquisa em documentos inerentes ao processo do *Balanced Scorecard*.

3.1 – A Alfa

A Alfa é controlada por um Grupo brasileiro, com atuação no mercado interno e externo, e integrado nas operações produtivas de suas quatro diferentes unidades industriais. Tais operações se iniciam na segunda geração petroquímica e se estendem às especialidades químicas, atendendo a mais de 30 segmentos de mercado, destacando-se os de agroquímicos, alimentos, cosméticos, couros, detergentes, embalagens para bebidas, fios e filamentos de poliéster, fluidos para freios, petróleo, tintas e vernizes.

Em Pesquisa e Desenvolvimento a Alfa aloca cerca de 2% da receita anual, aumentando a sua capacitação tecnológica em processos e no desenvolvimento de novos produtos e aplicações.

A Alfa possui Certificação QS 9000/98, exigida pelas principais Empresas do setor automobilístico. O Sistema da Qualidade da Alfa tem como objetivo assegurar

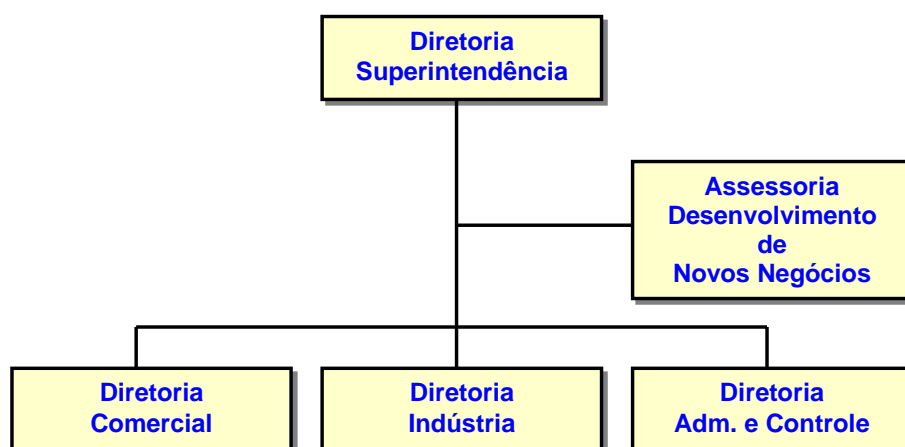
a qualidade de seus produtos e serviços de modo a atender às necessidades e expectativas de seus clientes, e a certificação de todas as áreas é o início da busca pela Qualidade Total.

Em agosto de 2003 a Alfa deu o primeiro passo no processo de internacionalização das suas operações com a aquisição dos ativos químicos de um Grupo localizado na cidade do México.

3.2 – Organograma da Alfa

A figura 4 retrata o organograma básico, primeiro e segundo nível, da estrutura da Alfa, permitindo assim uma melhor visualização das áreas que a compõem.

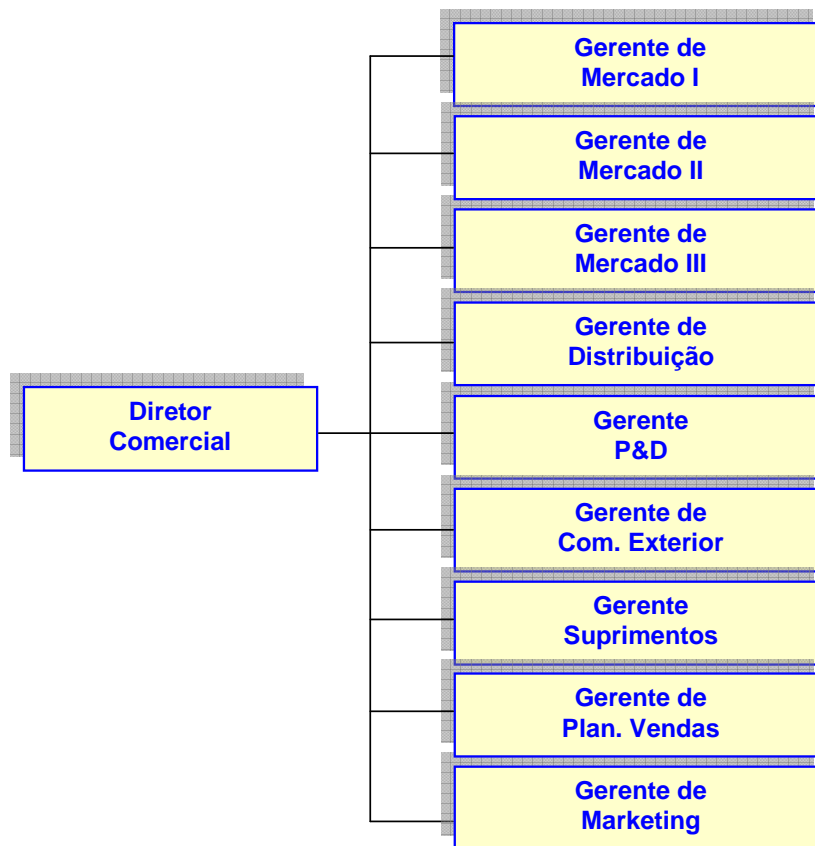
Figura 4 – Organograma da Superintendência



Fonte: Informações Alfa

A estrutura organizacional da Alfa é composta por um Diretor Superintendente, uma Assessoria de Desenvolvimento de Novos Negócios e mais três diretorias: Comercial, Industrial e de Administração e Controles, diretoria esta responsável pela área de Recursos Humanos.

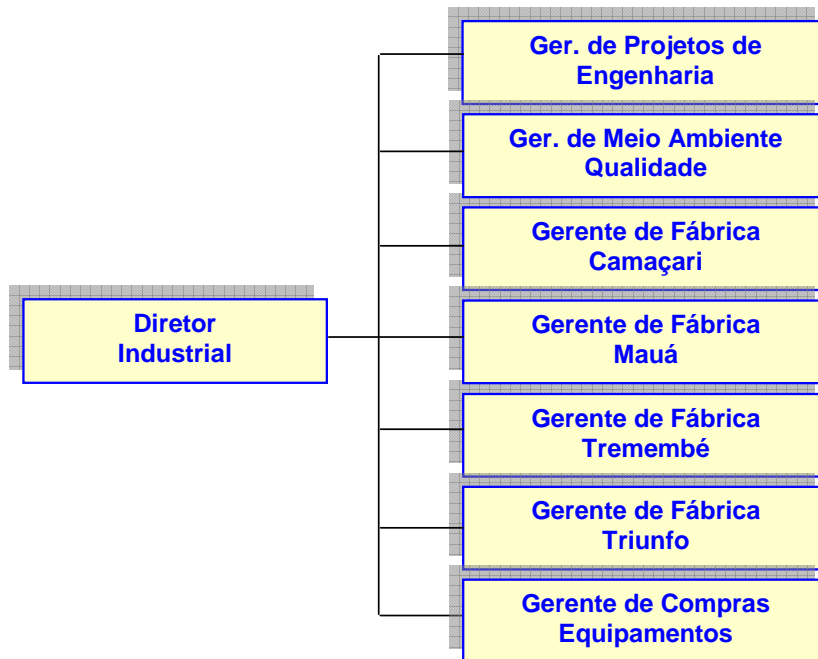
A figura 5 retrata a estrutura da área comercial

Figura 5 - Organograma da Diretoria Comercial

Fonte: Informações Alfa

A estrutura da diretoria comercial é composta por um Diretor Comercial, três Gerentes de Mercado, um Gerente de Distribuição, um Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento, um Gerente de Comércio Exterior, um Gerente de Suprimentos, um Gerente de Planejamento de Vendas e um Gerente de *Marketing*.

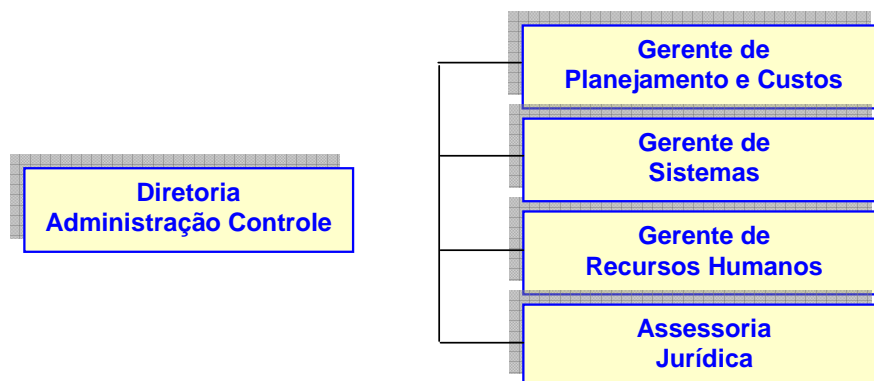
A figura 6 retrata a estrutura organizacional da área industrial.

Figura 6 - Organograma da Diretoria Industrial

Fonte: Informações Alfa

A estrutura organizacional da Diretoria Industrial é composta por um Gerente de Projetos e Engenharia, um Gerente de Meio Ambiente e Qualidade, quatro Gerentes de Fábrica e um Gerente de Compras e Equipamentos.

A figura 7 retrata a estrutura organizacional da área administrativa e de controles.

Figura 7- Organograma da Diretoria de Administração e Controle

Fonte: Informações Alfa

A estrutura organizacional da Diretoria de Administração e Controle é formada por um Gerente de Planejamento e Custos, um Gerente de Sistemas, um Gerente de Recursos Humanos e um Assessor Jurídico.

3.3 - Unidades produtivas da Alfa

A seguir serão apresentados informações pertinentes sobre as unidades industriais da Alfa.

- Unidade A – localizada no pólo petroquímico de Camaçari, Bahia, é a maior produtora de Óxido de Eteno, Etilenoglicóis e Etoxilados da América Latina.
- Unidade B – localizada no pólo petroquímico de Mauá, região do ABC, é a pioneira no Brasil na produção de Óxido de Eteno e derivados.
- Unidade C – localizada na cidade de Tremembé, Vale do Paraíba, São Paulo, produz principalmente especialidades químicas formuladas e obtidas por processos de polimerização, sulfonação/sulfatação, amidificação e esterificação entre outros.
- Unidade D – localizada no pólo petroquímico de Triunfo, a 60 km de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, é a única produtora nacional de séc-Betanol e de Metil-Etil-Cetona.

3.4 - Pesquisa e desenvolvimento

Liderança tecnológica e diferenciação pela prestação de serviços fazem parte da estratégia da Alfa. Seu Centro de Pesquisa e Desenvolvimento, localizado no município de Mauá (SP), oferece suporte técnico às relações comerciais com seus clientes.

Os laboratórios e as plantas piloto possuem elevado grau de automação que permitem realizar o estudo de aplicações e o desenvolvimento de produtos e de processos, visando o atendimento das necessidades dos diferentes segmentos de mercado no qual a Empresa atua, e também para apoio aos produtos dos clientes.

Os trabalhos desenvolvidos são direcionados para a busca da melhoria de desempenho de produtos e de formulações, o que envolve o estudo dos efeitos químicos e físico-químicos nos processos e nos produtos dos clientes, o estudo das reações químicas tais como eterificação, alcoxilação, esterificação, alquilação e sulfatação, relacionadas à síntese dos produtos e o estudo de aspectos cinéticos e termodinâmicos dessas reações.

O Centro de Pesquisa e Desenvolvimento conta também com avançada instrumentação analítica utilizada para acompanhamento dos trabalhos de desenvolvimento, bem como, para monitorização dos produtos atualmente fabricados e para modelagem de novos produtos.

3.5 - Qualidade, saúde, segurança, meio ambiente e responsabilidade social

Os dados do *site* da empresa Alfa revelam que esta investe na qualidade, não só em relação aos produtos que desenvolve, mas também em relação à qualidade de vida e meio ambiente, promovendo um crescimento sustentável permeado pela responsabilidade social e bem estar.

Além das certificações do Sistema de Gestão, a Alfa possui diversas certificações e homologações para seus produtos.

3.6 - Mercados em que atua

Atua em 14 diferentes mercados, com aproximadamente 50 marcas de produtos diferenciados e por volta de 50 linhas de produtos para diferentes aplicações.

- **Agroquímico** – líder no fornecimento de tensoativos e solventes para aplicação em formulações agroquímicas.
- **Alimentos** - fornecimento de ingredientes para o setor de panificação.
- **Auxiliares Têxteis** – produção de insumos para os formuladores de produtos auxiliares para a indústria têxtil.
- **Catalisadores** - produz e comercializa catalisadores com aplicações nas indústrias químicas e petroquímicas, refinarias de petróleo, processadoras de gases e indústrias de fertilizantes.
- **Comércio Exterior** - uma rede de agentes, distribuidores e representantes, possibilita à Alfa atender clientes nos mais diversos lugares do mundo.
- **Cosméticos** - possui ampla linha de produtos para o mercado de Cosméticos, tais como álcoois sulfatados, alcanolamidas, polietilenoglicóis, entre outros.
- **Couros** – desenvolve linha de produtos e especialidades químicas para aplicação em diversas etapas do beneficiamento do couro.
- **Detergentes** - desenvolve linha de produtos para o mercado de detergentes tais como éteres glicólicos, etanolaminas, álcoois sulfatados entre outros.
- **Fluidos Funcionais** – produção de líquidos para freios, possuindo posição de liderança neste mercado. Sua linha de produtos é constituída ainda de fluidos de arrefecimento para radiadores, glicóis, entre outros.
- **Petróleo** – desenvolvimento de produtos para a indústria de Petróleo, tais como desidratantes de gases, agentes de dessulfurização, entre outros.

- **Poliéster** - atua no fornecimento de intermediários para síntese. Seus produtos são empregados na produção de PET e fibras de poliéster.
- **Resinas** – produção de matérias-primas para a síntese de resinas poliésteres insaturadas (RPI), fenólicas, bisfenólicas e poliuretânicas (PU).
- **Tintas e Vernizes** - possui uma das mais completas linhas de produtos para a indústria de tintas, vernizes e tineres, produzindo uma ampla linha de solventes oxigenados, além de especialidades químicas.
- **Distribuidores** - possui distribuidores localizados estrategicamente nas diferentes regiões do País e estão capacitados a oferecer suporte técnico e comercial aos clientes.

3.7 - Projeto Excelência e Crescimento Alfa (ECA)

De acordo com o folder criado para divulgação do projeto ECA, a implantação do *Balanced Scorecard* recebeu o nome de Projeto Excelência e Crescimento e tem por intuito fazer com que a estratégia seja o objetivo de todos os seus funcionários. Desde 2001 tem trabalhado com esta metodologia que vem ajudando a estabelecer as diretrizes de curto, médio e longo prazos.

A partir da estratégia, são definidos:

- Indicadores-chave de Desempenho, que servem para medir e acompanhar o sucesso do alcance da estratégia.
- Metas desdobradas para cada indicador-chave, a partir da meta corporativa de crescimento de R\$ 10 milhões/ano de valor econômico. São levados em consideração, para tanto, o estágio atual e as perspectivas futuras de taxa de melhoria para o alcance da meta corporativa.
- Iniciativas Estratégicas após a definição das iniciativas fundamentais para suportar o atingimento dos objetivos estratégicos.

Esse é um processo dinâmico que deve refletir as prioridades da Alfa. Sua integração com o Planejamento Estratégico é de extrema importância para estabelecer ações para o atingimento de metas.

3.8 – Missão

Neste tópico pretende-se explicar como a missão da Alfa foi elaborada e divulgada para todos os empregados por ocasião da apresentação e implantação do BSC, e fez parte do folder que foi distribuído a todos os funcionários.

A missão da Empresa é atender à demanda de produtos químicos dentro dos padrões de qualidade, serviço, custo e segurança requeridos pelos mercados em que atua. Através deste atendimento a Alfa beneficiará a sociedade, seus parceiros comerciais, colaboradores e acionistas.

Para atender à Missão, foram definidas as quatro perspectivas, pertencentes à metodologia do *Balanced Scorecard* e que constam de suas diretrizes estratégicas distribuídas a todos os funcionários de todas as unidades:

- Financeira – Busca atingir objetivos financeiros para satisfazer os acionistas.
- Cliente – Deve atender às necessidades dos clientes para atingir os objetivos financeiros.
- Interna – Ser excelente no desenvolvimento dos processos internos para satisfazer nossos clientes e acionistas.
- Aprendizado e Crescimento – Aprender e inovar para atingir as metas estabelecidas.

3.9 - Carta do Presidente

O presidente da Alfa explicitou seu entendimento e ressaltou a importância do envolvimento e colaboração de todos os funcionários da Empresa na implementação

do Projeto Excelência e Crescimento da Alfa e esse texto também fez parte do folder de divulgação de implantação.

No período 2002-2003, conquistamos vários objetivos estabelecidos no Projeto Excelência e Crescimento, dentre os quais destacamos:

- *Implantação do Oracle;*
- *Fortalecimento do programa Criação de Valor, com ganhos no relacionamento com os nossos clientes;*
- *Atingimento dos objetivos financeiros estabelecidos, apesar da volatilidade no cenário macroeconômico do país;*
- *Redução do número de acidentes de trabalho, preservando a integridade de nossos funcionários e terceiros;*
- *Superação da meta de evolução na pesquisa de clima;*
- *Identificação de novos negócios, com possibilidade de aquisição.*

Agora, você está recebendo as novas metas do Projeto Excelência e Crescimento Alfa para o período 2003-2007.

Nossos objetivos de longo prazo continuam sendo Excelência Operacional e Crescimento. Devemos perseguir continuamente a melhoria de processos, qualidade, segurança e preservação do meio ambiente. Paralelamente, queremos oferecer novos produtos aos nossos clientes, conquistar mercados e negócios.

E para que estes objetivos se realizem, precisamos crescer profissional e pessoalmente, aprendendo com nossas experiências e conhecimentos. Crescer, questionando e propondo sempre melhorias, com foco na geração de valor.

Em nosso mapa de objetivos estratégicos, você pode perceber que há desvios em diferentes âmbitos: os ligados à tecnologia, à melhoria contínua de processos de trabalho e ao controle de custos.

Procure compreender como suas atividades podem contribuir para o alcance dos objetivos não só de curto, mas de médio e longo prazos. Converse com seu Gerente para saber qual é o seu papel neste processo.

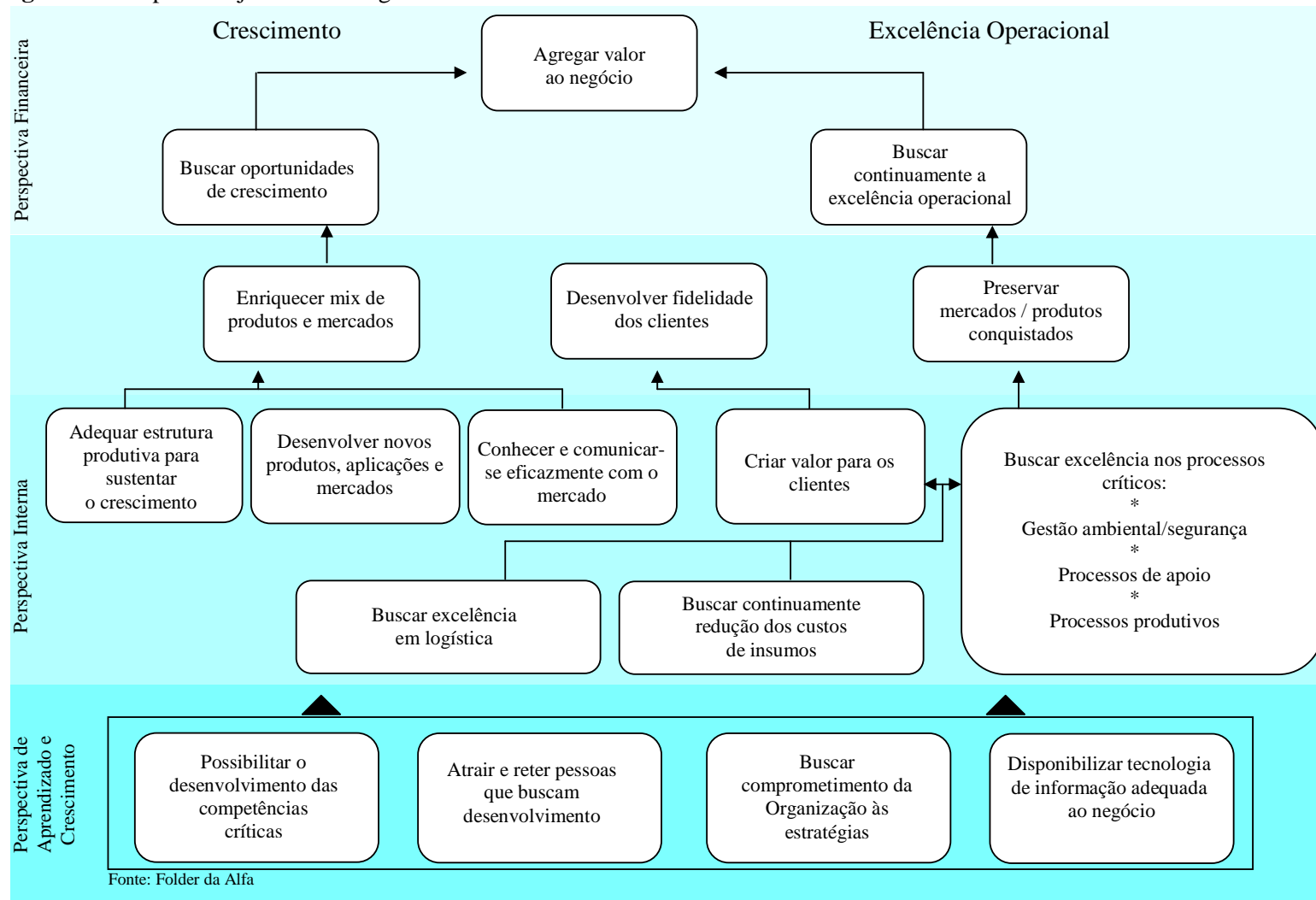
Parablenzo toda a equipe, sem a qual a Alfa não teria os resultados que tem. E convido você a continuar perseguindo nossas metas de Excelência e Crescimento.

Presidente Alfa

3.10 - Mapa dos objetivos estratégicos

A figura 5 retrata o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* da Alfa e as respectivas interligações para que os objetivos macro sejam alcançados, sendo este um direcionador para o alinhamento interno e externo. Nele podem ser verificados os principais elementos da cadeia de valor da Empresa, possibilitando assim melhor entendimento a respeito da interligação entre os diferentes componentes desse sistema de gestão da estratégia. A partir da definição do mapa estratégico, é possível o estabelecimento dos indicadores de desempenho afetos a cada uma das perspectivas.

Figura 8 - Mapa de objetivos estratégicos



3.11 – Objetivos, indicadores e metas

As metas para o período 2003-2007, por razões de confidencialidade estratégica, não serão demonstradas nesse trabalho, mas sim os objetivos e indicadores para cada uma das quatro perspectivas:

O quadro 1 retrata os objetivos estratégicos e indicadores da perspectiva financeira.

Quadro 1 – Perspectiva Financeira – Objetivos Estratégicos e Indicadores

Perspectiva Financeira	
Objetivo Estratégico	Indicador
Agregar valor ao negócio	Variação Absoluta do EVA
Buscar oportunidades de crescimento	% de crescimento do volume de vendas Alfa (MI) vs. Crescimento do PIB Brasil
Buscar continuamente a excelência operacional	EBITIDA/Ativo Médio Total

Fonte: Adaptado do Folder Alfa

O quadro 2 retrata os objetivos estratégicos e indicadores da perspectiva de mercado, que originalmente é denominada de perspectiva dos clientes pelos autores do BSC, Kaplan; Norton (1997).

Quadro 2 – Perspectiva de Mercado – Objetivos Estratégicos e Indicadores

Perspectiva de Mercado	
Objetivo Estratégico	Indicador
Enriquecer <i>mix</i> de produtos e mercados	Margem Bruta MI + ME: Novos produtos para quaisquer mercados (5 anos) MI + Argentina: Novos clientes para produtos existentes (3 anos) Incremento da Margem de Exportações
Preservar mercados e produtos conquistados	Margem bruta clientes e produtos atuais (MI + Argentina) <i>Market Share</i> por produto (MI)
Desenvolver Fidelidade dos Clientes	Taxa de retenção nos clientes-chave
Adequar estrutura produtiva para sustentar o crescimento	Margem bruta não realizada por falta de capacidade produtiva
Desenvolver novos produtos, aplicações e mercados	Potencial de margem bruta oriunda de novos produtos
Conhecer e comunicar-se eficazmente com o mercado	Imagem geral da marca nos clientes “A” Número de segmentos mapeados
Criar valor para os clientes	Atendimento dos planos de ação de Criação de Valor

Fonte: Adaptado do Folder Alfa

O quadro 3 retrata os objetivos estratégicos e indicadores da perspectiva interna, originalmente denominada perspectiva dos processos internos da empresa, segundo seus criadores, Kaplan; Norton (1997).

Quadro 3 – Perspectiva Interna – Objetivos Estratégicos e Indicadores

Perspectiva Interna	
Objetivo Estratégico	Indicador
Buscar excelência em logística	Variação do preço do frete por tonelada
	Atendimento das entregas no prazo contratado
	Giro de estoque
Buscar continuamente redução de custos dos insumos	Custo de M.P. comparado com referência de mercado
Gestão ambiental e de segurança	Taxa máxima de frequência de acidentes
	Número de acidentes de processo
	% de cumprimento do programa PPRA e SEGOP
Processos de apoio	Custos fixos das áreas de apoio
	Índice de não conformidade de serviços
Processos produtivos	Custos fixos das fábricas
	Índice de não-conformidade dos produtos
	Indicador otimização dos custos variáveis

Fonte: Adaptado do Folder Alfa

O quadro 4 retrata os objetivos estratégicos e indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento, sendo mantida a mesma denominação original.

Quadro 4 – Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento – Objetivos Estratégicos e Indicadores

Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	
Objetivo Estratégico	Indicador
Possibilitar desenvolvimento das competências críticas	Evolução da Pesquisa de Clima (Global)
	<i>Gap</i> entre o nível de competências críticas requeridas e o nível atual
Atrair e reter pessoas que buscam desenvolvimento	Evolução da Pesquisa de Clima: item Estilo Gerencial
	Evolução da Pesquisa de Clima: item Processos Corporativos
Buscar comprometimento da organização à estratégias	Iniciativas estratégicas realizadas x planejadas
	Evolução da Pesquisa de Clima: item Motivação e Credibilidade
Disponibilizar tecnologia de informação adequada ao negócio	% de processos críticos suportados adequadamente por tecnologia de informação
	Benefícios com a implementação do Oracle

Fonte: Adaptado do Folder Alfa

3.12 – Contextualização da área de RH da empresa Alfa

Nos itens que se seguem será retratada a empresa Alfa, foco deste estudo, através de: breve histórico da área de RH; atuação da área de RH da empresa Alfa; principais projetos de RH; Pesquisa de Clima.

3.13 – Breve histórico da área de Recursos Humanos

Através da análise de documentos e também do relato do Analista Consultor, foi possível resgatar, ainda que de forma simplificada, a evolução da área de RH da Alfa, e pôde ser constatado que ela 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.

Em 1999 nascia o Projeto Interface do RH, cujo foco principal de atuação estava voltado para o desenvolvimento de ações de consultoria próxima aos clientes internos, através da identificação de necessidades e do encaminhamento de propostas de soluções para os problemas e, dessa forma, poder influir com maior ênfase na implantação de diretrizes e políticas conectadas com a visão, objetivos e metas da Organização.

O modelo de gestão adotado considerava o analista da área de RH como responsável por um cliente e seus respectivos negócios. Para tanto, o ambiente interno do RH, que era caracterizado pela atuação de especialistas, foi preparado para no futuro obter respostas imediatas das diversas atividades da área de RH, migrando então para ao desenvolvimento de profissionais generalistas.

Os componentes da equipe neste modelo não se desvincularam do domínio técnico-teórico de suas especialidades e, cada vez mais, buscaram integrar-se com todos os assuntos de RH, até porque lhes era devido a responsabilidade de identificar

necessidades, situações e metas de cada unidade de negócio e propor ações de sustentação e/ou melhoria das mesmas.

Por meio da adoção do Projeto Interface RH, o ano 2000 foi significativo para alavancar os programas de RH e, conseqüentemente, o desenvolvimento dos profissionais da empresa Alfa.

Inúmeros programas foram implementados, sendo os de maior destaque e impacto organizacional os citados a seguir:

- O desenvolvimento da primeira Pesquisa de Clima, que contou com a participação de 89% dos funcionários da empresa Alfa;
- Avaliação do Desempenho 360° para toda a Empresa;
- Projeto Piloto de Desenvolvimento Gerencial, implementado na Diretoria de Administração Central, que possibilitou ao corpo gerencial obter maior sinergia e coerência nas estruturas de suas áreas;
- Participação do Processo de Planejamento Estratégico, que teve por objetivo a fixação de metas comuns, garantindo ações focadas nos principais projetos da empresa Alfa de forma integrada e compartilhada entre as áreas;
- Participação do processo de Reestruturação da Diretoria Operacional que visava garantir o atingimento de objetivos de médio e longo prazos, seguindo tendências de modernização organizacional.

Devido a implementação dos planos de desenvolvimento, permitiu-se à Alfa e aos seus profissionais o aperfeiçoamento contínuo, a busca de ambiente de trabalho mais saudável, o incentivo às inovações e o uso das competências internas, contribuindo para a melhoria da competitividade organizacional.

Em 2002 foi feita uma nova reavaliação de seus processos e objetivos e, com as avaliações dos diretores e o contato com os demais gestores da Empresa, a área de RH identificou o que seria as *the best pratics*, considerando os planos de ação

existentes e os novos planos, relacionando-os com a estratégia da Empresa de médio e longo prazos.

Esta ação foi reforçada pela realização da Pesquisa de Satisfação Interna, efetuada junto aos gestores da Alfa em 2001, colhendo expectativas e desejos quanto aos trabalhos realizados pelo RH.

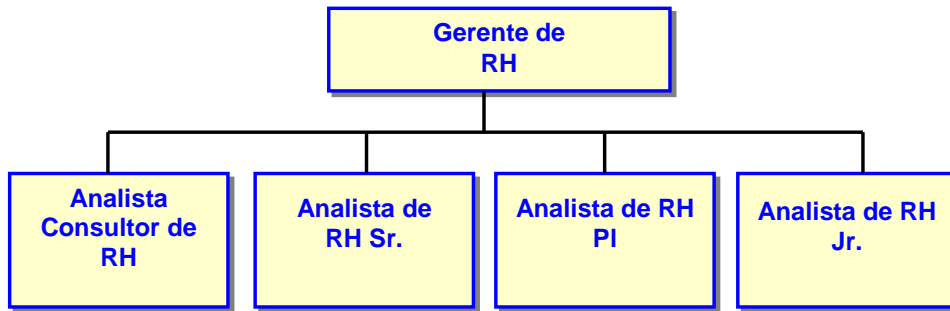
Com estas premissas e o projeto Excelência e Crescimento Alfa, nome dado ao projeto *Balanced Scorecard*, foi realizado o *workshop* de RH 2001, com a participação de todos os profissionais da área, coordenado por uma empresa de consultoria do mercado, e foram identificadas as metas e objetivos para o próximo período.

Os objetivos discutidos serviram de base para definição da atuação do RH no que se refere ao relacionamento com clientes, projetos a serem implementados e ao desenvolvimento da equipe. Está prevista a realização de novo *workshop* da área de RH até o final de 2004, quando serão avaliadas as ações implementadas no período e a identificação de novos objetivos para os próximos períodos.

3.14 – Atuação da área de RH da Alfa

A área de RH 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.

Nesse sentido, a partir de meados do ano de 2003, o organograma básico da área passou a ter a seguinte configuração:

Figura 9 – Organograma da área de RH

Fonte: Informações Empresa Alfa

Todas as rotinas e processos relativos à área de RH são desenvolvidos pelos seus integrantes, uma vez que ainda não foi aprovado projeto de transferência de atividades de caráter mais secundário, como processamento da folha de pagamento, agendamento e controle das salas de treinamento, aquisição de veículos para vendedores e gerências, entre outras, o que acaba sobrecarregando os atuais membros da área e se desviando do foco de cunho mais estratégico.

O departamento de RH da Alfa está estruturado para fornecer um atendimento personalizado a cada uma das diretorias, havendo uma composição específica para cada uma dessas áreas/cliente.

Todo trabalho inerente ao RH é realizado por quatro equipes: Comercial, Fábricas, Administração Central e *Back-Office*.

Os profissionais de RH alocados em cada uma das quatro diretorias, (figura 4) deverão entender profundamente do negócio e dos objetivos estratégicos das áreas atendidas, de maneira ampla e profunda, de tal sorte que seja possível realizar o *link* entre as várias gerências da Empresa, conforme se observa nas figuras 5, 6 e 7.

Dessa forma, é possível ser criado um ambiente favorável à discussão das questões relacionadas à gestão de pessoas, entre os gestores e os profissionais de RH, identificando em conjunto os problemas e possíveis soluções.

Atualmente ainda existem atividades desenvolvidas pelo RH que não fazem parte do escopo de suas atribuições, e que poderiam ser realizadas em outras áreas da Empresa ou até mesmo serem terceirizadas, como por exemplo, a administração das salas de treinamento, administração da frota de veículos, administração das máquinas xerox, estacionamento, compra de cestas básicas e outras mais.

3.15 – Principais projetos do RH

No quadro abaixo estão relacionados os programas desenvolvidos pelo RH e que foram relatados pelo Analista Consultor por ocasião do levantamento dos dados e informações. Estes programas também foram citados durante a realização das entrevistas, tanto pelos próprios funcionários da área quanto pelos gestores da Empresa.

Quadro 5 – Programas Desenvolvidos por RH

Nome do Programa	Definição e Objetivos
Administração de Conflitos	Treinamento “in company” destinado à melhoria dos relacionamentos inter e intra-áreas da Empresa.
Avaliação das Competências	Programa formal de avaliação dos funcionários, identificando as necessidades de desenvolvimento e treinamento, com base nas competências definidas pela Empresa.
Avaliação do Desempenho 360° e 90°	Programa formal de avaliação do desempenho dos funcionários. Esta avaliação é feita entre pares, chefias e subordinados.
Cirurgia da Miopia	Melhoria no plano de assistência médica, favorecendo primeiramente os portadores de deficiência visual, visando a melhoria da qualidade de vida.
Comitê de Gestão de Pessoas	Avaliação gerencial dos funcionários eletivos a méritos ou promoções, visando dotar esse processo de transparência e isenção.
Controle do Peso	Programa de melhoria de qualidade de vida que é direcionado aos funcionários que se encontram acima do peso ideal.
Editoração do Jornal Interno INFAL	Periódico elaborado pelo RH que visa a unificação e melhoria da comunicação interna.
“Fumódromo”	Programa de melhoria da qualidade de vida, fruto do resultado da Pesquisa de Clima. Foi criado o “fumódromo”, que é um espaço para os fumantes, tendo melhorado consideravelmente o ar no interior dos escritórios.

Nome do Programa	Definição e Objetivos
<i>Feedback</i>	No processo de avaliação do desempenho, a etapa do <i>feedback</i> é revestida de grande importância, tanto para os gestores quanto para os funcionários avaliados. Os gestores participaram desse treinamento desenvolvido pelo RH.
Liderança Educadora	Liderança é uma das competências essenciais definidas pela Empresa, e o RH desenvolveu programa específico a fim de propiciar melhorias.
Mapeamento do Perfil Psicológico dos Grupos (MBTI)	Ferramenta de gestão e avaliação comportamental que é disponibilizada para os gestores de todas as áreas.
Multifunção – Remuneração por Habilidades	Programa de remuneração e que engloba todo o pacote destinado à recompensa dos funcionários.
Negociação Coletiva	É um processo anual que é realizado para definição dos objetivos a serem alcançados e os prêmios a serem pagos aos empregados pela conquista desses objetivos.
PDI – Programa de Desenvolvimento Individual	Programa formal de avaliação e desenvolvimento dos funcionários da Empresa, possibilitando a realização de cursos de acordo com a necessidade de crescimento de cada um.
Pesquisa de Clima	Tem por objetivo identificar o grau de satisfação dos empregados de acordo com critérios pré-estabelecidos e desenvolver plano de ação específico visando minimizar as insatisfações detectadas. É realizada a cada 2 anos sob a coordenação de consultoria específica.
Pesquisa de Satisfação dos Clientes Internos	Questionário destinado a avaliação interna do grau de satisfação em relação aos serviços prestados pelas áreas, inclusive do RH.
PLR – Participação nos Lucros	Programa anual de distribuição de dividendos aos funcionários pelos objetivos alcançados.
Programa Bolsa Estudo	Bolsa para cursos de graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado.
Processo de Avaliação dos Técnicos	Programa formal de avaliação dos funcionários de nível técnico para que estes possam assumir responsabilidades de maior complexidade.
Programa de Criação de Valor	Programa da área comercial cujo objetivo maior é o de avaliar e melhorar os serviços desenvolvidos. O RH participa na coordenação do grupo de comunicação.
Programa de Gestão de Pessoas	Programa formal de avaliação dos funcionários e que consiste na identificação dos <i>gaps</i> das competências definidas como essenciais pela Empresa.
Programa de <i>Trainees</i>	Captação no mercado de profissionais recém formados ou em fase de conclusão para que possam desenvolver suas carreiras na Empresa.
Relacionamento entre Equipes e Lideranças	Programa de desenvolvimento de equipes visando a melhoria das relações e o estreitamento com as próprias chefias.
Reestruturação dos Restaurantes para Funcionários	Resultado da Pesquisa de Clima e que consistiu na reforma completa dos refeitórios, possibilitando aos funcionários usufruírem um ambiente agradável e acolhedor.
SIGA – Sistema Integrado de Gestão Alfa	Sistema desenvolvido pela área de Qualidade, cabendo ao RH o desenvolvimento do treinamento aos funcionários.

Nome do Programa	Definição e Objetivos
Sistema Hay de Cargos e Salários	É o sistema de remuneração adotado pela Empresa e que consiste na descrição dos cargos e sua respectiva avaliação de acordo com essa metodologia.
<i>Team Building</i>	Programa de desenvolvimento de equipes, visando a melhoria dos relacionamentos e do clima interno. É realizado por consultoria especializada e fora do âmbito da Empresa.
Técnicas de Comunicação	Treinamento “in company” destinado à melhoria do processo de comunicação, tanto na forma oral quanto escrita e, principalmente, entre pares e chefias.

Fonte: Informações do Analista Consultor de RH

3.16 – A Pesquisa de Clima

Com relação a este item, os dados foram coletados através da documentação específica e também em entrevista com o Analista Consultor.

O projeto Pesquisa de Clima se constitui num dos principais programas desenvolvidos pelo RH desde 2001 e conta com o respaldo e envolvimento de todos os gestores da Empresa, inclusive da diretoria.

Inúmeros planos de ação são oriundos deste programa, que até o final de 2004 deverá ser realizado pela terceira vez.

Este programa adquire uma importância ainda maior pois, consta da metodologia do *Balanced Scorecard* a sua realização periódica, e se constitui num dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento quanto ao grau de satisfação demonstrado pelos funcionários da empresa, segundo seus criadores Kaplan; Norton (1997) e por esse motivo, é o único projeto desenvolvido pelo RH que será detalhado neste estudo.

A seguir, serão relatadas as principais características e etapas do desenvolvimento do processo de Pesquisa de Clima extraído do documento fornecido pela empresa de consultoria que processa todas as informações.

Pesquisa de Clima pode ser entendida como sendo o processo utilizado pelas organizações para desenvolver e manter o ambiente adequado à realização de sua missão, visão e estratégias Empresariais. É realizada a cada 24 meses.

A Pesquisa de Clima é subdividida em quatro tópicos:

A - Processos Corporativos, são elaboradas questões quanto às políticas, normas e práticas organizacionais utilizadas para o gerenciamento e o desenvolvimento de pessoas. Estes processos direcionam, permanentemente, a forma como a Empresa quer gerenciar os seus recursos humanos. Encontram-se neste tópico questões relativas a:

- Treinamento e Desenvolvimento
- Processo de Gestão de Desempenho
- Remuneração e Benefícios
- Segurança do Trabalho
- Condições de Trabalho
- Comunicações
- Qualidade de Vida
- Princípios e Valores

B - Estilo Gerencial, são elaboradas questões quanto ao relacionamento entre o superior imediato e seus subordinados, sendo esta a forma mais direta de comunicação da Empresa com seus funcionários. A liderança pode influenciar a percepção das pessoas pela forma de como esta gerencia o seu desempenho e desenvolvimento. Encontram-se neste tópico questões relativas a:

- Planejamento
- Monitoramento e Suporte
- Revisão
- Gerenciamento de Conseqüências
- Habilidade e Justiça

C - Gestão da Empresa, são elaboradas questões que retratam o modelo de gerenciamento praticado na Empresa. Encontram-se neste tópico questões relativas a:

- Planejamento e Gestão
 - Forma de decidir, definir e monitorar os objetivos e metas organizacionais
 - Adaptação ao ambiente externo
- Relacionamento Externo
 - Meio ambiente
 - Sindicato
 - Comunidade e demais parceiros

D - Motivação e Credibilidade, são elaboradas questões que traduzem o grau de envolvimento das pessoas com a organização. Encontram-se neste tópico questões relativas a:

- Motivação
 - Traduz o sentimento de valorização, recompensa e entusiasmo pessoal existente
- Credibilidade
 - Expressa-se pela confiança nas ações da Empresa

As questões são elaboradas em número aproximado de 100, cabendo aos respondentes crivar em cada questão valores entre 1 e 5, sendo que 1 é o valor mais baixo e de menor incidência e 5 é o valor mais elevado e de maior incidência.

A próxima Pesquisa de Clima será realizada entre os meses de outubro de novembro de 2004.

Convém destacar que é assegurado aos participantes sigilo total nas informações prestadas, assim como a não obrigatoriedade de enviar as respostas para a consultoria, que as recebe diretamente do funcionário, sem que o RH tenha acesso a qualquer resposta individualizada.

Neste capítulo pretende-se descrever as ferramentas básicas utilizadas para a obtenção dos dados junto aos sujeitos participantes deste estudo e que, com base nas informações prestadas, foram analisadas e interpretadas, possibilitando a elaboração das conclusões que serão apresentadas no próximo capítulo.

Desta forma, este capítulo será subdividido em três partes: a) apresentação, tabulação e análise das respostas dos questionários; b) apresentação e discussão dos depoimentos obtidos no processo de entrevista individual; c) análise e interpretação conjunta dos dois instrumentos, ou seja, o cruzamento das informações dos questionários com as obtidas nas entrevistas, possibilitando assim, maior aprofundamento da análise dos dados.

4.1 – Análise dos dados dos questionários

O enfoque é dado às respostas aos questionários, num total de quatorze respondentes, sendo nove gestores e cinco funcionários do RH. A metodologia adotada para tabulação e análise dos dados é a da Escala Likert.

Assim sendo, as respostas foram inicialmente tabuladas e podem ser observadas nos Anexos 8 e 9, aonde é possível aquilatar a quantidade de respondentes por tipo de resposta oferecida.

Para efeito de análise das respostas aos questionários foi elaborada uma segunda tabulação: as respostas, concordo totalmente e concordo parcialmente, foram sintetizadas apenas como concordo; as respostas discordo parcialmente e discordo totalmente foram sintetizadas como discordo; a alternativa não sei responder foi mantida.

Um segundo ajuste se fez necessário, pois os grupos de respondentes, funcionários do RH e gestores, apresentaram composição desigual no número de participantes, ou seja, nove gestores responderam aos questionários, contra cinco funcionários do RH. Em vista disso, os valores iniciais apurados em cada questão

foram transformados em valores percentuais, utilizando-se a seguinte regra que é válida tanto para os funcionários do RH quanto para os gestores:

Cálculo dos valores percentuais das respostas:

Tomando-se como exemplo as informações oferecidas à primeira questão, temos as seguintes respostas:

- Funcionários do RH
 - 1 – concordo totalmente
 - 4 – concordo parcialmente
- Gestores
 - 8 – concordo parcialmente
 - 1 – discordo totalmente

De acordo com a metodologia Likert:

- multiplica-se por 5 cada resposta concordo totalmente
- multiplica-se por 4 cada resposta concordo parcialmente
- multiplica-se por 3 cada resposta não sei responder
- multiplica-se por 2 cada resposta discordo parcialmente
- multiplica-se por 1 cada resposta discordo totalmente

Desta forma, para essa primeira questão, seriam obtidos os seguintes valores:

- Funcionários do RH = $(1 \times 5) + (4 \times 4) = 21$ pontos
- Gestores = $(8 \times 4) + (1 \times 1) = 33$ pontos

Ao serem analisados os valores acima, sem nenhum tipo de ajuste, poder-se-ia incorrer em erro de interpretação dos dados, pois da forma como eles estão apresentados, os gestores obtiveram maior número de pontos do que os funcionários do RH, acarretando assim uma possível conclusão de que estes concordam com maior intensidade do que os funcionários do RH a essa determinada questão.

Através do cálculo com regra de três, é possível a correção dessa distorção, transformando-se todos os valores apurados pela Escala Likert em valores percentuais, conforme exposto a seguir:

Forma de cálculo do valor ajustado dos funcionários do RH

- Valor obtido na Escala Likert = 21 pontos
- Valor máximo possível (5 x 5) = 25 pontos
- Cálculo com regra de três: $(21 \times 100) / 25 = 84,0\%$

Forma de cálculo do valor ajustado dos gestores

- Valor obtido na Escala Likert = 33 pontos
- Valor máximo possível (9 x 5) = 45 pontos
- Cálculo com regra de três: $(33 \times 100) / 45 = 73,3\%$

A seguir, serão apresentadas as informações tabuladas e ajustadas quanto as respostas obtidas dos questionários enviados aos gestores e funcionários do RH, ao mesmo tempo em que se compara as respostas dos dois grupos de respondentes.

Tabela 1 – Contribuição do RH para os objetivos estratégicos

1 – Após a implantação do BSC a área de RH aumentou sua contribuição para a conquista dos objetivos estratégicos da Alfa				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Área de RH	84.0	0	0	84.0
Gestores	71.1	0	2.2	73.3

Fonte: Questionários funcionários RH e gestores

O resultado obtido em relação a este questionamento foi afirmativo, uma vez que os gestores pesquisados concordam que o RH aumentou sua contribuição para a conquista dos objetivos estratégicos da Empresa e, apenas um gestor entre todos, discorda desta afirmação. Ainda que os funcionários do RH apresentem uma visão mais afirmativa a esta questão, o resultado obtido junto aos integrantes da área corrobora com a opinião dos gestores respondentes, sendo visível a percepção de que o RH aumentou sua contribuição para as estratégias da Empresa.

Tabela 2 – Contribuição do RH para o atingimento dos índices do BSC

2 – A área de RH, através da realização de seus programas, contribui para o atingimento dos Índices do BSC para toda a Empresa				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Área de RH	88.0	0	0	88.0
Gestores	64.4	6.7	2.2	73.3

Fonte: Questionários funcionários RH e gestores

A respeito desta afirmativa os gestores consideram positiva a atuação da área de RH, embora as respostas indiquem um posicionamento mais crítico e até mais exigente do que os integrantes do departamento de RH. Dentre os respondentes gestores, um não sabe responder a esta indagação e um outro não acredita na efetiva contribuição do RH para o atingimento dos índices do BSC. Novamente, a visão dos funcionários do RH se apresenta mais positiva, uma vez que todos concordam que a área de RH, através de seus programas, contribui para o atingimento dos Índices do BSC para toda a Empresa. A diferença identificada entre as respostas dos gestores e dos integrantes do RH revela que os gestores possuem visão mais crítica e exigente do que os integrantes do RH, apresentando grau de satisfação inferior ao dos respondentes do RH.

Tabela 3 – Conhecimento dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento

3 – Você possui conhecimentos a respeito dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Área de RH	96.0	0	0	96.0
Gestores	55.5	6.7	6.6	68.9

Fonte: Questionários funcionários RH e gestores

De acordo com as respostas dos participantes do RH, observa-se que eles assumem ter total conhecimento sobre os indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento, sendo que apenas um indicou ter conhecimento parcial, motivo pelo qual não foi atingido o escore de 100%. Por outro lado, os gestores apesar de revelarem possuir conhecimento dos indicadores, não demonstram a mesma intensidade que os integrantes do RH, sendo que três respondentes não

concordam quanto a esta afirmativa quer seja por discordarem ou por não saberem responder. Entre os respondentes-gestores que concordam, apenas um concorda totalmente.

Tabela 4 – Participação da construção dos indicadores

4 – Você participou da construção dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Área de RH	0	0	24.0	24.0
Gestores	x	x	x	x

Fonte: Questionários funcionários RH e gestores

Esta questão não fez parte do questionário dos gestores por se tratar de pergunta específica aos membros do RH. Dentre todas as enviadas aos funcionários do RH, esta foi a que obteve o menor índice de concordância, pois nenhum dos respondentes da área teve oportunidade de participar diretamente da construção dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento. Apenas um respondente discorda parcialmente e os demais discordam totalmente.

Tabela 5 – Contribuição para construção dos indicadores

5 – Você pôde dar a sua melhor contribuição para a construção dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Área de RH	68.0	0	8.0	76.0
Gestores	x	X	x	x

Fonte: Questionários funcionários RH e gestores

Da mesma forma que a questão anterior, esta também não foi encaminhada aos gestores. Apesar dos integrantes do RH terem respondido na questão anterior que não tiveram participação ativa na determinação dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento, estes mesmos respondentes revelam que puderam dar suas contribuições para a construção desses indicadores. Dos cinco respondentes da área de RH, apenas um manifestou sua discordância parcial quanto ao fato de ter dado a sua melhor contribuição para a construção dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento.

Tabela 6 – Contribuição dos indicadores da perspectiva de crescimento e aprendizagem para as estratégias

6 – Os indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento e contribuem para a implementação das estratégias da Empresa				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Área de RH	96.0	0	0	96.0
Gestores	62.2	6.7	8.9	77.8

Fonte: Questionários funcionários RH e gestores

Entre os respondentes do RH apenas um concorda parcialmente com a afirmação de que os indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento contribuem para a implementação das estratégias da Empresa, sendo que os demais concordam totalmente, o que possibilitou um escore quase total. Entre os gestores, a pontuação obtida pela metodologia da Escala Likert é elevada, porém abaixo da demonstrada pelos respondentes do RH. Seis gestores responderam que concordam com a afirmativa, dos quais, quatro concordam totalmente. Entre os outros três gestores, um não sabe responder e dois discordam parcialmente.

Tabela 7 – Pesquisa de clima espelhando a realidade

7 – A pesquisa de clima realizada com intervalo de dois anos espelha a realidade dos funcionários da Alfa				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Área de RH	88.0	0	0	88.0
Gestores	91.2	0	0	91.2

Fonte: Questionários funcionários RH e gestores

Este item se constituiu numa unanimidade entre os respondentes deste questionário, pois foi a única questão em que todos concordaram totalmente ou parcialmente com a afirmativa de que a pesquisa de clima espelha a realidade dos funcionários da Alfa. Entre os gestores, houve um grau maior de concordância em relação aos respondentes do RH. Cinco entre nove gestores e dois entre cinco respondentes do RH concordam totalmente, o que nos possibilita concluir que 50% dos respondentes concordam totalmente e os demais concordam parcialmente. A indagação sobre a pesquisa de clima obteve a maior concordância entre todos os respondentes em relação a todas as questões apresentadas no questionário de gestores e integrantes do RH.

Tabela 8 – Informação do RH para gestores e funcionários

8 – O RH disponibiliza, tanto para os gestores quanto para os funcionários, informações necessárias que possibilitam o atingimento dos indicadores referentes à gestão de pessoal				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Área de RH	64.0	0	8.0	72.0
Gestores	17.8	0	26.6	44.4

Fonte: Questionários funcionários RH e gestores

Entre os respondentes do RH, quatro concordam parcialmente com a afirmação de que o RH disponibiliza informações para gestores e funcionários informações estas que possibilitam o atingimento dos indicadores referentes à gestão de pessoal. Apenas um discorda desta afirmativa, ainda que parcialmente. Entretanto, entre os respondentes gestores, existe um maior número de não concordantes desta afirmativa, o que possibilitou um escore abaixo de 50 pontos percentuais, pois sete gestores discordam da afirmativa, sendo que dois totalmente e apenas dois concordam parcialmente. De acordo com essas respostas, é possível se inferir que pode estar havendo problemas na comunicação do RH com os gestores.

Tabela 9 – Conhecimento das estratégias pelo RH

9 – Os funcionários do RH conhecem as estratégias da Alfa para os próximos dois anos				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Área de RH	96.0	0	0	96.0
Gestores	26.7	26.7	8.9	62.2

Fonte: Questionários funcionários RH e gestores

Neste item existe uma discrepância na ordem de 35% entre os respondentes gestores e os do RH, sendo que os gestores se mostram tanto discordantes quanto não sabem responder o quanto os integrantes do RH conhecem sobre as estratégias da Alfa para os próximos dois anos. Três gestores revelam concordância parcial em relação a esta questão. Situação oposta foi revelada pelos respondentes do RH, pois todos declararam que conhecem as estratégias, sendo que apenas um concorda parcialmente com a afirmativa e, os demais, concordam totalmente.

Uma possível análise desse conjunto de informações pode ser quanto a ausência de maior manifestação por parte dos funcionários do RH no que diz respeito ao seu conhecimento e preparo em relação às estratégias da Empresa, a fim de que os

gestores possam sentir que existe maior afinidade de propósitos, o que poderá refletir positivamente na condução dos programas por parte do RH.

Tabela 10 – Melhoria da motivação após BSC

10 – A motivação dos funcionários do RH aumentou após a implantação do BSC na Alfa				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Área de RH	16.0	48.0	0	64.0
Gestores	17.8	40.0	2.2	60.0

Fonte: Questionários funcionários RH e gestores

As respostas apresentadas a esta afirmativa, tanto por parte dos respondentes-gestores quanto por parte dos integrantes do próprio RH, obteve o menor grau de concordância de toda a pesquisa. Os próprios respondentes da área do RH não sabem se houve ou não aumento da motivação dos membros do RH após a implantação do BSC. Entres os gestores também não foi diferente essa percepção, sendo que seis deles e quatro integrantes do RH não sabem responder a essa questão. Ainda assim, é interessante salientar que os gestores têm uma percepção ligeiramente mais positiva que os respondentes da área do RH.

Tabela 11 – RH atuando em parceria com os gestores

11 – O RH atua em parceria com os gestores das demais áreas da Empresa				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Área de RH	88.0	0	0	88.0
Gestores	77.7	0	4.4	82.2

Fonte: Questionários funcionários RH e gestores

As respostas apresentadas a esta questão apresentam elevado grau de concordância, tanto em relação aos gestores, quanto em relação aos integrantes do RH, pois apenas um gestor discorda parcialmente da afirmação que o RH atua em parceira com os gestores da Empresa. Essa equivalência também é possível de ser observada no que diz respeito ao número de respondentes que concordam totalmente em relação aos que concordam parcialmente, ambos girando em torno de 60 a 66%.

Uma correlação com a questão número 8 é possível de ser feita, e nesse caso surge a indagação por parte deste autor de que, se os gestores avaliam de forma positiva a atuação em parceria com o RH, como esse fato não se reflete na disponibilização de informações necessárias para o atingimento dos indicadores referentes à gestão de pessoal?

A resposta a esta indagação talvez reforce a hipótese levantada nesta questão 8 quanto a possíveis problemas de comunicação.

Tabela 12 – Atuação mais relevante do RH após BSC

12 - Os funcionários que atuam no RH passaram a ter uma atuação mais relevante para a Alfa após a implantação do BSC				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Área de RH	84.0	0	0	84.0
Gestores	28.9	13.3	13.4	55.6

Fonte: Questionários funcionários RH e gestores

É visível a diferença no que diz respeito ao grau de concordância entre os respondentes gestores e os do RH em relação a uma atuação mais relevante dos membros do RH após a implantação do BSC. Para os integrantes do RH, existe unanimidade entre os respondentes de que após a implantação do BSC os funcionários do departamento melhoraram sua atuação, embora apenas um concorde totalmente com esta afirmativa e, os demais, parcialmente. Por outro lado, os gestores apresentam uma visão mais exigente, pois apenas um deles concorda totalmente e dois concordam parcialmente com esta assertiva. Pode-se ressaltar, que a resposta dos outros seis gestores encontram-se distribuídas igualmente entre as três alternativas de respostas de acordo com a metodologia da Escala Likert: não sei responder, discordo parcialmente e discordo totalmente.

De qualquer forma é baixo o percentual de concordância dos gestores em relação a essa questão em contraposição ao que pensam os integrantes do RH, considerando talvez que o BSC tenha sido um impulsionador para os programas desenvolvidos pela área.

Tabela 13 – RH melhorou atuação após BSC

13 – O RH melhorou sua atuação após a implantação do BSC				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Área de RH	68.0	0	8.0	76.0
Gestores	35.6	6.7	13.3	55.6

Fonte: Questionários funcionários RH e gestores

Os respondentes do RH concordam com a afirmativa de que o RH melhorou sua atuação após a implantação do BSC, embora tenha sido manifestada uma concordância total e três concordâncias parciais. Apenas um respondente do RH discorda, ainda que parcialmente. Por outro lado, os gestores não apresentam o mesmo grau de concordância, pois dois discordam totalmente e dois discordam parcialmente. Entre os quatro que responderam que concordam, nenhum se manifestou totalmente cordato. Todos concordam parcialmente.

Tabela 14 – Programa para aumentar a participação dos funcionários

14 – O RH desenvolveu algum programa cujo objetivo principal era aumentar o grau de participação dos funcionários da Alfa na melhoria dos processos desenvolvidos em suas respectivas áreas de atuação				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Área de RH	76.0	0	4.0	80.0
Gestores	44.4	0	15.6	60.0

Fonte: Questionários funcionários RH e gestores

Na visão dos respondentes do RH, o departamento desenvolveu programas para aumentar a participação dos funcionários da Empresa em suas respectivas áreas de atuação, sendo que apenas um dos respondentes não concorda com esta afirmativa. Quanto aos gestores, cinco revelam concordar parcialmente e quatro discordam, havendo uma dicotomia um tanto acentuada na percepção entre esses gestores. De qualquer forma, de acordo com as respostas apresentadas pelos gestores, estes se mostram mais críticos do que os integrantes do RH e não têm o mesmo grau de percepção por eles demonstrado.

A hipótese que pode ser levantada em relação às diferenças nas respostas entre gestores e funcionários do RH, talvez diga respeito a ausência de uma melhor definição quanto aos objetivos de cada programa que é desenvolvido e implementado

pelo RH para que todos possam assimilar com maior facilidade esses direcionamentos.

Tabela 15 – Sucesso dos programas para aumentar participação dos funcionários

15 – O programa desenvolvido pelo RH, cujo objetivo principal era aumentar o grau de participação dos funcionários da Alfa na melhoria dos processos desenvolvidos em suas respectivas áreas de atuação foi bem sucedido				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Área de RH	68.0	0	0	68.0
Gestores	35.6	0	4.4	40.0

Fonte: Questionários funcionários RH e gestores

A análise desta questão leva em consideração apenas os participantes, tanto do RH quanto dos gestores que responderam afirmativamente à questão anterior. Então, é natural que o escore apresentado pelos gestores não se mostre elevado, uma vez que quatro deles se mostraram discordantes na questão anterior. Deve-se ressaltar que um gestor discorda, ainda que de forma parcial, quanto ao sucesso na implementação do programa cujo objetivo principal era aumentar o grau de participação dos funcionários na melhoria dos processos. Por outro lado, na visão dos respondentes do RH, os programas desenvolvidos foram bem sucedidos, ainda que apenas uma resposta seja em termos de uma concordância total.

Tabela 16 – Programa para aumentar satisfação dos funcionários

16 – O RH desenvolveu algum programa cujo objetivo principal era aumentar o grau de satisfação dos funcionários em trabalhar na Alfa				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Área de RH	100.0	0	0	100.0
Gestores	35.6	13.3	13.3	62.2

Fonte: Questionários funcionários RH e gestores

Para os respondentes do RH, é unânime a concordância total em relação ao desenvolvimento de programas cujo objetivo principal é o de aumentar a satisfação dos funcionários em trabalhar na Alfa. Pode-se destacar que esta questão foi a única a receber pontuação máxima de acordo com a metodologia da Escala Likert, ou seja, todos os respondentes do RH concordam totalmente com essa assertiva. Por outro lado, entre os gestores, tal unanimidade não se confirmou. Entre os nove

respondentes, quatro concordam parcialmente, três discordam parcialmente dois não sabem responder.

Da mesma forma que na questão 14 foi levantada a hipótese, aqui também é possível que se apresente a mesma deficiência, ou seja, a ausência de uma melhor definição quanto aos objetivos dos programas implementados pelo RH.

Além da hipótese acima, uma segunda pode ser trazida à tona, que é quanto a possível falta de percepção dos objetivos, por parte dos gestores, e também dos resultados dos programas implementados pelo RH, o que pode ser constatado através do desempenho demonstrado pelos funcionários após a participação nesses programas.

Tabela 17 – Sucesso dos programas para aumentar o grau de satisfação dos funcionários

17 – O programa desenvolvido pelo RH, cujo objetivo principal era aumentar o grau de satisfação dos funcionários em trabalhar na Alfa foi bem sucedido				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Área de RH	84.0	0	0	84.0
Gestores	28.9	0	4.4	33.3

Fonte: Questionários funcionários RH e gestores

A discrepância entre os escores revelados pelos gestores em relação aos funcionários do RH é acentuada, tendo em vista que os gestores que discordaram ou não souberam responder à questão anterior (16), quanto ao aumento do grau de satisfação dos funcionários em trabalhar na Alfa, não responderam a esta questão de número 17. Mesmo entre os quatro que a responderam, todos concordam apenas parcialmente quanto ao sucesso do programa desenvolvido pelo RH e um discorda parcialmente deste sucesso. Por outro lado, os respondentes do RH consideram que houve sucesso na implementação desses programas, ainda que essa concordância seja parcial.

Tabela 18 – Programa para retenção de funcionários

18 – O RH desenvolveu algum programa cujo objetivo principal era possibilitar a retenção de funcionários na Alfa				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Área de RH	92.0	0	0	92.0
Gestores	17.8	6.7	24.4	48.9

Fonte: Questionários funcionários RH e gestores

Na visão dos respondentes do RH, todos concordam que o RH desenvolveu algum tipo de programa cujo objetivo principal era possibilitar a retenção de funcionários na Empresa, sendo que três concordam totalmente e dois parcialmente. Em relação aos gestores, esta mesma visão não se concretiza, pois apenas dois responderam que concordam parcialmente com a afirmativa. Entre os demais, cinco discordam parcialmente, um totalmente e um não soube responder. A discrepância observada nessa questão é uma das mais elevadas de todo o questionário, indicando que os gestores são muito mais críticos e severos do que os respondentes do RH.

Outra hipótese que pode ser levantada é quanto a ausência da implementação de um programa específico destinado à retenção dos funcionários da Alfa, uma vez que o índice de rotatividade é muito baixo, situando-se na casa dos 5% ao ano.

Tabela 19 – Sucesso dos programas para retenção de funcionários

19 – O programa desenvolvido pelo RH para possibilitar a retenção de funcionários na Alfa foi bem sucedido				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Área de RH	88.0	0	0	88.0
Gestores	17.8	0	0	17.8

Fonte: Questionários funcionários RH e gestores

Apenas dois gestores responderam a esta questão. Os demais ficaram impossibilitados de fornecer seu parecer, uma vez que apresentaram discordância ou não souberam responder, em relação à questão anteriormente formulada. Desta forma, o escore apresentado pelos dois gestores é significativamente inferior ao apresentado pelos respondentes do RH, porém os gestores mantiveram o mesmo posicionamento em relação à questão anterior, ou seja, concordam parcialmente com o sucesso quanto aos programas desenvolvidos que possibilitam a retenção de

funcionários. Em contrapartida, os respondentes do RH concordam que os programas foram bem sucedidos, sendo que dois concordam totalmente, e três, parcialmente.

Tabela 20 – Programa para aumentar a produtividade dos funcionários

20 – O RH desenvolveu algum programa cujo objetivo principal era aumentar a produtividade dos funcionários da Alfa				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Área de RH	72.0	0	4.0	76.0
Gestores	37.9	13.3	8.8	60.0

Fonte: Questionários funcionários RH e gestores

Os respondentes do RH apresentam pontos de vista um tanto dispersos no que diz respeito aos programas desenvolvidos pelo RH para aumentar a produtividade dos funcionários da Alfa, pois um desses respondentes discorda totalmente desta afirmativa e, entre os demais, dois concordam parcialmente, e dois, totalmente. Na visão dos gestores, as respostas indicam uma concordância pouco elevada, pois quatro apresentaram respostas concordantes, sendo que apenas um concorda totalmente. Entre os outros cinco gestores, dois discordam totalmente, dois não sabem responder e o último discorda parcialmente. Desta forma, os gestores se mostram mais críticos e insatisfeitos com a atuação do RH ao desenvolver programas que visam o aumento da produtividade dos funcionários da Empresa.

Tabela 21 – Sucesso dos programas para aumentar a produtividade dos funcionários

21 – O programa desenvolvido pelo RH para aumentar a produtividade dos funcionários da Alfa foi bem sucedido				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Área de RH	72.0	0	0	72.0
Gestores	11.1	0	13.3	24.4

Fonte: Questionários funcionários RH e gestores

Nesta questão os respondentes do RH mantiveram inalterados os posicionamentos assumidos na questão anterior, ou seja, dois concordam totalmente e dois concordam parcialmente, no que diz respeito ao sucesso desses programas desenvolvidos pelo RH para aumentar a produtividade dos funcionários da Alfa. Em contrapartida, os gestores confirmam a sua não satisfação quanto aos resultados apresentados nesses programas, uma vez que apenas um concordou totalmente,

enquanto os outros três discordam parcialmente do sucesso na implementação desses programas. O fato de que somente quatro gestores responderam a esta questão, é em função de que na questão de número 20, os que se mostraram discordantes ou não souberam responder, não puderam responder à questão de número 21. De qualquer forma, o escore de 11,1% é o mais baixo de toda a pesquisa.

Tabela 22 – Programa para melhorar a motivação dos funcionários

22 – O RH desenvolveu algum programa cujo objetivo principal era melhorar a motivação dos funcionários da Alfa				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Área de RH	96.0	0	0	96.0
Gestores	28.9	20.0	11.1	60.0

Fonte: Questionários funcionários RH e gestores

Esta questão mereceu por parte dos respondentes do RH uma das maiores concordâncias de toda pesquisa, sendo que todos concordam que o RH desenvolveu programas cujo objetivo principal era melhorar a motivação dos funcionários da Alfa. Apenas um concorda parcialmente e os outros quatro concordam totalmente. Por outro lado, entre os gestores, apenas três concordam com essa afirmativa, sendo que apenas um assinala sua concordância total. Dentre os demais, três não souberam responder e três discordam, sendo que apenas um discorda totalmente. As respostas a esta questão apresentaram uma das maiores discrepâncias de toda a pesquisa, uma vez que os todos os respondentes pelo RH apresentaram respostas concordantes, o que não aconteceu por parte dos gestores, onde apenas três o fizeram.

Com isso, parece não estar claro, para os gestores, de que forma os programas desenvolvidos pelo RH contribuem para a melhoria da motivação dos funcionários da Empresa, sugerindo que os integrantes do RH possam melhor divulgar a realização desses programas.

Tabela 23 – Sucesso dos programas para aumentar a motivação dos funcionários

23 – O programa desenvolvido pelo RH para aumentar a motivação dos funcionários da Alfa foi bem sucedido				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Área de RH	84.0	0	0	84.0
Gestores	20.0	0	8.9	28.9

Fonte: Questionários funcionários RH e gestores

Convém salientar que houve uma mudança em termos do grau de concordância entre os respondentes do RH, uma vez que apenas um manifestou sua concordância total quanto ao sucesso dos programas desenvolvidos pelo RH visando aumentar a motivação dos funcionários da Empresa, sendo que os demais concordam apenas parcialmente. Por outro lado, entre os quatro gestores que responderam afirmativamente à questão de número 22 e que puderam responder a esta, de número 23, mostram-se divididos em suas respostas, uma vez que dois discordam parcialmente quanto ao sucesso da implementação dos programas e dos outros dois, apenas um concorda totalmente quanto ao sucesso obtido pelo programa desenvolvido e, o outro, apenas parcialmente.

Tabela 24 – Programa para melhorar as habilidades essenciais

24 – O RH desenvolveu algum programa cujo objetivo principal era melhorar as habilidades essenciais (competências) dos funcionários da Alfa				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Área de RH	96.0	0	0	96.0
Gestores	45.5	0	11.1	66.7

Fonte: Questionários funcionários RH e gestores

Entre os respondentes do RH, todos concordam que foi desenvolvido algum programa para melhorar as habilidades essenciais dos funcionários, sendo que quatro apresentam concordância total nesta afirmativa e apenas um revela concordar parcialmente. Entre os gestores, seis se revelaram cordatos, embora somente um de forma total. Entre os demais, dois discordam parcialmente e apenas um, totalmente.

Tabela 25 – Sucesso dos programas para melhorar habilidades dos funcionários

25 - O programa desenvolvido pelo RH para melhorar as habilidades essenciais (competências) dos funcionários da Alfa foi bem sucedido				
	Concorda	Não sabe responder	Discorda	Total
Área de RH	84.0	0	0	84.0
Gestores	26.7	0	11.1	37.8

Fonte: Questionários funcionários RH e gestores

Nesta questão também, da mesma forma que nas questões de números 22 e 23, os respondentes do RH concordam quanto ao sucesso do programa desenvolvido pelo RH para melhorar as habilidades essenciais dos funcionários da Alfa, sendo que apenas um revela concordar totalmente. Entre os seis gestores que responderam a esta questão, três concordam parcialmente quanto ao sucesso do programa, dois discordam parcialmente e apenas um, totalmente.

No encerramento deste tópico pode-se constatar que as discrepâncias entre as respostas dos gestores em relação aos funcionários do RH, principalmente nas questões, 8, 9, 12, 13, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 e 25, podem ser um indicativo de falha na comunicação do RH para os gestores no que diz respeito a uma melhor definição dos objetivos de cada programa desenvolvido pelo RH, ou então, que pode ter ocorrido um viés na elaboração das questões e a sua real interpretação por parte dos gestores, uma vez que a atuação profissional deste autor, nos últimos 25 anos, foi dedicado à área de RH, acarretando em respostas de caráter mais crítico e exigente por parte dos gestores.

No item seguinte serão retratadas as cinco entrevistas realizadas com os gestores e com os funcionários do RH, perfazendo um total de dez, aos quais foram feitas 19 perguntas oriundas da análise das respostas dos questionários (Anexo 5) e mais uma questão destinada a comentários gerais.

4.2 – Análise dos dados das entrevistas com funcionários do RH e gestores

O objetivo deste tópico é relatar os dados obtidos durante a realização das entrevistas tanto com os funcionários do RH quanto com os gestores da Empresa a

fim de que seja possível aprofundar as análises em relação dados coletados nos questionários.

Um quadro resumo das entrevistas foi realizado e pode ser encontrado no Anexo 10.

Na seqüência deste trabalho é apresentado o relato dos entrevistados, e é importante destacar que os depoimentos das pessoas foram agrupados de acordo com a similaridade das respostas, não sendo obedecido assim, nenhum tipo de ordem em relação aos entrevistados podendo, até mesmo, não haver menção a um determinado entrevistado, caso sua resposta não tenha apresentado pertinência direta em relação ao assunto de determinada questão.

Os aspectos mais relevantes das respostas aparecerão em negrito visando dar maior destaque e facilitar a análise por parte do leitor.

A fim de que seja possível manter a confidencialidade das informações prestadas durante as entrevistas realizadas, tanto com os funcionários do RH quanto com os gestores das demais áreas da Empresa, estes serão identificados através dos números de 1 a 5, como por exemplo, funcionário 1, gestor 1, e assim por diante.

❖ *Como você avalia a atuação do RH após a implantação do BSC?*

A partir das informações prestadas durante o processo de entrevista com os integrantes da área de RH, pôde-se constatar que existe entre eles um sentimento de que a área melhorou sua atuação, conforme pode ser observado a seguir pelos excertos abaixo:

Funcionário 1

Hoje o RH atua mais focado nos objetivos estratégicos da Empresa, tornando assim mais claras as ações que são desenvolvidas, inclusive dando mais suporte para os clientes, possibilitando desta forma maior aproximação entre as diferentes áreas e o RH, bem como o atingimento dos objetivos mais amplos da Empresa.

Funcionário 2

O RH melhorou bastante, sem dúvida, pois hoje todos os projetos e programas desenvolvidos pelo RH levam em consideração as estratégias da Empresa, existindo assim uma visão integrada do todo.

Excluído: ¶

Funcionário 3

Atualmente, devido ao BSC, existem muitos questionamentos e, para todo tipo de programa a ser desenvolvido, os quais visam atender as demandas dos clientes, é feita uma pergunta básica: em que esse programa vai contribuir para as estratégias da Empresa?

Funcionário 4

O BSC é um direcionador da atuação do RH, pois anteriormente os projetos da área não tinham um “link” com as estratégias da Organização. Hoje tem, e muito, e dessa forma o RH pode direcionar melhor suas ações, sendo um bom exemplo disso o programa de Gestão por Competências, que está totalmente alinhado ao BSC.

Funcionário 5

Todo projeto desenvolvido pelo RH está ligado às estratégias, e o mapa do BSC é utilizado para tudo, pois é lá que estão registrados os desafios estratégicos da Empresa e que visam garantir o processo operacional. Como exemplo pode ser citado o treinamento dos operadores da unidade de Tremembé, que trouxe uma redução significativa das não conformidades. Hoje, além dos operadores realizarem seus trabalhos, providenciam também a apresentação dos resultados e, com isso tudo, melhorou a capacitação deles.

A visão dos integrantes do RH apresenta muitos pontos em comum, principalmente quanto ao reconhecimento da importância do BSC como balizador das ações do RH, que assim pode melhor contribuir para a conquista dos objetivos estratégicos da Empresa, além de permitir visão integrada de toda a organização e abrir espaço para postura questionadora.

Em relação aos gestores 1, 2 e 5, estes também concordam que houve uma melhoria no desempenho da área de RH e tecem considerações importantes sobre a constatação desse momento que vive a área conforme pode ser notado em seus relatos:

Gestor 1

Hoje, a sensação que tenho é que existe maior abertura por parte dos integrantes da área do RH e também maior visão para o cliente.

Gestor 2

O RH melhorou como um todo. Hoje eles atendem melhor as solicitações e demandas dos clientes internos e existe uma busca por melhorias na Organização como um todo. O RH vem atuando de forma mais estreita com as demais áreas da Empresa. Procuram entender as necessidades e peculiaridades das áreas, havendo inclusive uma mudança de postura, que vem sendo construída ao longo desse tempo.

Gestor 5

Hoje o RH tem metas mais claras para cumprir e para poder buscar o desenvolvimento das pessoas de toda a Empresa. Então existe todo um processo de melhoria que vem sendo implementado após BSC.

Por outro lado, dois outros gestores, 3 e 4, apresentam uma visão mais crítica em relação ao desempenho da área de RH.

Gestor 3

O RH ainda está se estruturando para achar seu modelo de atuação, sendo que seu grande desafio para os próximos tempos é a capacidade para reter talentos e transmitir conhecimentos, uma vez que os gestores, em sua grande maioria, têm mais de trinta anos de Empresa. Existem muitas iniciativas que precisam apresentar resultados. Por exemplo, o PDI (Programa de Desenvolvimento Individual) foi subestimado e pecou pela forma com que foi implantado, pois possibilitou que os funcionários solicitassem “mil” treinamentos, sendo que a maioria desnecessários.

Gestor 4

O BSC não teve impacto direto na atuação do RH. Não percebo uma mudança significativa no RH antes e após a implantação do BSC. O que acabou influenciando a performance da área foram outros fatores extra BSC.

O gestor 3 foi o único entre os entrevistados a fazer menção a um determinado programa desenvolvido pelo RH, neste caso o PDI, que é um programa que carece de maior efetividade para que esforços e recursos não sejam desperdiçados.

O gestor 4 se contrapõe aos demais depoimentos, tanto em relação aos funcionários do RH quanto em relação aos seus pares gestores, avaliando que a área de RH não sofreu mudança significativa em decorrência da implantação do BSC na Empresa, mas sim em decorrência de outros fatores, numa alusão ao processo de evolução e crescimento da Empresa como um todo e também em relação às mudanças acontecidas na área em função das trocas de gerência.

Pode-se ressaltar que nenhum dos gestores entrevistados trouxe para essa questão a atuação do RH com foco maior nas estratégias da Empresa, o que possibilita o levantamento de algumas considerações:

- O RH deve ficar mais atento quanto ao seu processo de comunicação junto aos gestores da Empresa, uma vez que estes não percebem a sua atuação voltada para o cumprimento dos objetivos estratégicos;

- O foco do RH em relação às estratégias é inexistente, ou pouco relevante, a ponto de não ser percebido pelos gestores, e os funcionários entrevistados apresentam visão distorcida sobre a atuação do RH em relação às estratégias da Empresa.

Ainda comentando sobre a avaliação da atuação do RH, nota-se uma concordância geral entre os gestores entrevistados quanto às mudanças que ocorreram na gerência do RH nos últimos dois anos, e que esse fato pode ter contribuído para que a área não tenha desenvolvido tudo o que precisaria para que fosse melhor avaliada. Desta forma, podemos relatar os seguintes depoimentos:

Gestor 1

*É preciso contextualizar a área de RH em nossa Empresa. Nos últimos dois anos, a área teve três gerentes, sofrendo dois processos de continuidade e precisa consolidar seu processo de gestão. **O RH está melhor, sem dúvida, apesar dos problemas de troca de gestores.***

Gestor 2

As mudanças que aconteceram na sua gerência, de alguma forma atrapalharam um pouco o progresso da área.

Gestor 3

A mudança na gerência afetou um pouco o ritmo dos acontecimentos. O primeiro gerente ficou mais de vinte anos. Em menos de dois anos, tivemos outros dois gerentes. O terceiro está chegando sem que o segundo tivesse tempo de consolidar seu direcionamento. Com o atual, existe a intenção de mudar e acelerar o desenvolvimento da área de RH.

Gestor 4

O RH sofreu muitas mudanças (de gestor) e essas mudanças podem ter impactado na sua performance.

Gestor 5

Com as mudanças de gerências, o RH não teve um rumo bem definido e isso acabou afetando um pouco o seu desempenho.

Entre os funcionários do RH, o fato de terem acontecido mudanças na gerência da área também é apontado como um dificultador do desempenho apresentado após a implantação do BSC, uma vez que a saída do primeiro gerente aconteceu quase dois anos após o início da implantação do programa na Empresa, conforme se pode observar pelas respostas concedidas durante as entrevistas:

Funcionário 1

*A minha avaliação é dúbia, pois **por um lado considero as mudanças como sendo negativas, pois alguns projetos ficaram paralisados e o rumo da área sofreu alterações bruscas, de acordo com cada ocupante do cargo. Por outro lado,***

considero que foi bom, pois nos obriga a sair da zona de conforto, nos tornarmos mais flexíveis e aceitarmos melhor os desafios que temos pela frente.

Funcionário 2

A troca de gestor acaba influenciando no foco estratégico que a área de RH tem que ter. Quando se perde o foco estratégico, volta-se para a administração dos processos, e esses sim, não podem sofrer perda de qualidade e de continuidade.

Funcionário 3

A cada mudança há um novo desafio e também um novo repensar. Por um lado isso é bom, por outro, acaba não dando tempo para consolidar as estratégias e os processos.

Funcionário 4

O primeiro gestor tinha um foco fortemente voltado para o operacional. Seu substituto, tinha foco mais no estratégico e a equipe não estava preparada para atuar de forma estratégica. Então, a equipe se perdeu um pouco, pois a forma de atuar não era clara para a maioria de nós. O atual ainda é muito novo e não dá para saber que rumo iremos tomar. Acho que deve ser um misto entre o primeiro e o segundo gestor.

Funcionário 5

Teve sim. Houve muita perda de continuidade nos trabalhos e diretrizes para os próprios funcionários do RH. Existiam dúvidas quanto ao futuro, e a perda de ritmo era inevitável.

Apesar dos membros da equipe do RH apresentarem em seus depoimentos a relevância da troca dos gerentes e todos reconhecerem que isso atrapalhou, pelo menos em parte o desenvolvimento da área, vale ressaltar que mesmo assim todos os integrantes do RH fazem uma avaliação positiva em termos da atuação do departamento após a implantação do BSC.

❖ ***O RH fez algum tipo de divulgação sobre os indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento?***

Questionados sobre a divulgação dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento, gestores e funcionários admitem a falta de um trabalho formal ou especificamente dirigido, conforme podemos observar a seguir:

Funcionário 1

Não foi feita uma divulgação formal. Nada muito explícito. A divulgação acontece de forma indireta, à medida que os trabalhos vão sendo realizados, como por exemplo, os treinamentos de “Tem Building”. O próprio Mapa Estratégico do BSC ajuda a contextualizar o RH para os clientes e estes gradativamente vão sendo informados a respeito desses indicadores.

Funcionário 2

Através da Pesquisa de Clima, o RH acaba fazendo algum tipo de divulgação dos indicadores sob sua responsabilidade. Um outro exemplo disso é com respeito à implantação das ações para diminuição dos “gaps” das competências críticas e no processo de Avaliação de Desempenho 90° e 360°. Durante a divulgação dos

resultados da Pesquisa de Clima, também aconteceu a divulgação dos indicadores do RH.

Funcionário 3

A divulgação aconteceu somente em termos globais dos Indicadores da Empresa. Na divulgação dos resultados da Pesquisa de Clima, esses indicadores ficam mais claros para toda a Empresa.

Os funcionários 2 e 3, por exemplo, ressaltam que o RH acabou fazendo algum tipo de divulgação, ainda que de caráter informal, quando por ocasião da divulgação dos resultados da Pesquisa Clima. Já os funcionários 4 e 5, lembraram que a divulgação foi feita quando da distribuição do folder explicativo do BSC a todos os funcionários da Empresa.

Funcionário 4

Foi feito através do folder explicativo do BSC. Nesse folder tem os macro indicadores da Empresa como um todo e também da área de RH. De maneira geral, os indicadores da Empresa ainda estão de forma mais macro. Hoje existe maior questionamento entre todas as áreas e isso propicia o desenvolvimento de indicadores mais apropriados, inclusive para o RH.

Funcionário 5

Na divulgação do próprio folder do BSC, onde constam os indicadores macro. Foi feita uma apresentação do RH para os executivos e também tiveram notícias pelo Infal, que é um jornal de circulação interna. A mensagem até o chão de fábrica, é difícil para chegar. Poderia ter havido uma divulgação maior.

Gestor 1

Não houve uma divulgação formal quanto aos indicadores do RH. O RH poderia ter entrado com mais força nesse sentido, mas ainda falta experiência. Falta mais ação e ampliar a capacidade de empreender mais por parte dos integrantes da área.

Gestor 2

Comunicação formal para toda a Empresa não teve. As mudanças na gerência e diretoria dificultaram a consolidação do trabalho do RH.

Gestor 3

O que o RH não faz bem é comunicar. Está mudando e já melhorou muito. O projeto BSC foi apresentado através de palestras realizadas em cada unidade da Organização e foi só. Precisaria ter maior profundidade. O RH precisa investir mais na comunicação de massa, inclusive a respeito dos próprios indicadores.

Gestor 4

O RH não fez nenhuma divulgação formal a respeito de seus indicadores. A primeira iniciativa de comunicação coube ao “steak-holder” do programa, que foi a área de Controladoria. Através do programa de Gestão por Competência, que foi descontinuado, o RH pôde fazer alguma divulgação, mas sem uma preocupação maior com essa comunicação.

Gestor 5

Através da implementação do programa de PDI, que foi descontinuado, o RH pôde fazer alguma divulgação, mas de uma forma mais informal, de acordo com as oportunidades, como, por exemplo, em reuniões para tabulação dos cursos identificados pelo programa de PDI.

O gestor 3 formaliza uma crítica, alegando que “o que o RH não faz bem é comunicar”, enquanto que entre os gestores, a alusão é feita ao caráter informal dessa

divulgação, sendo que o gestor 4 cita o programa de Gestão por Competência, e o gestor 5 cita o PDI como motivadores dessa divulgação.

Como se pode observar pelos depoimentos acima, a divulgação dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento acabou acontecendo de forma indireta e, até mesmo, sem uma preocupação de caráter mais formal para disseminar por toda a Empresa essa informação.

❖ *Em relação à Pesquisa de Clima, qual a participação do RH nos resultados?*

No que diz respeito à Pesquisa de Clima, esta faz parte da metodologia do BSC e é um produto desenvolvido pelo RH que conta com a aceitação de todos os entrevistados.

Funcionário 3

O RH coordena os diversos planos de ação de maneira global. Participa das discussões com a diretoria e define plano de atuação, visando o aprimoramento do processo e das medidas a serem adotadas pelas áreas. Por exemplo, o plano de remuneração exige por parte do RH ações mais pontuais. Um outro exemplo foi a melhoria dos restaurantes em todas as unidades da Empresa, principalmente o da unidade de Mauá. O RH organiza reuniões setoriais visando a obtenção de melhorias específicas.

Funcionário 5

Foram implementadas uma série de ações a partir da primeira pesquisa de clima. Por exemplo, a Avaliação de Desempenho 360°, reestruturação dos restaurantes, implementação de programas de desenvolvimento gerencial e outros tantos. Também houve maior preocupação com a comunicação interna: a intranet foi aperfeiçoada e existe a divulgação de oportunidades de crescimento interno e isso contribuiu para uma mudança na cultura da Empresa. Dessa forma, aumentou o nível da aceitação dos funcionários, sem perder de vista as metas compatíveis com o BSC.

Gestor 3

*A próxima rodada da pesquisa será feita em outubro de 2004. Cada gestor montou seu plano de ação, fruto do resultado da pesquisa anterior. Esse plano de ação foi compartilhado com o RH e a diretoria. A Empresa evoluiu muito a partir da primeira pesquisa. Muitos planos foram implementados. Um deles foi a **melhoria dos restaurantes**, que apresentou índice de satisfação de 55% e hoje está em 98%. **O RH teve a iniciativa da pesquisa. A consultoria HAY fez a pesquisa e os resultados foram publicados pelo RH.***

Além da aderência por parte dos entrevistados quanto a importância da pesquisa de clima e o investimento em planos de ação que visam a melhoria do ambiente interno, alguns programas foram apontados como fruto desse trabalho. Assim, a melhoria dos restaurantes foi citada por dois integrantes da equipe do RH, os funcionários 3 e 5 e pelo gestor 3. O programa de Avaliação do Desempenho 360° também foi apontado pelo funcionário 5.

Funcionário 1

A participação do RH é muito grande, pois os resultados são monitorados, existe um acompanhamento sobre as melhorias nas áreas e esse acompanhamento é periódico e sistemático a fim de assegurar que as áreas façam sua “lição de casa”.

Funcionário 2

A Pesquisa de Clima gera muitos planos de ação. Devido à sua abrangência, aborda questões culturais, organizacionais e comportamentais. O RH é o responsável pela seqüência das ações a serem desenvolvidas pelas próprias áreas da Empresa.

Funcionário 4

A participação do RH é grande em todo o processo da pesquisa. O impacto do resultado da primeira pesquisa realizada, para a Empresa como um todo, foi muito grande e, a partir daí, o RH passou a ter uma atuação mais diferenciada. A pesquisa atende bastante aos gestores da Empresa, e hoje o grau de confiança nesse trabalho e nos resultados é muito grande devendo-se esse mérito ao RH. O RH aciona as áreas para a realização dos planos de ação que visam a melhoria do clima. O RH inicia o processo e dá o suporte necessário para a implantação de melhorias.

Gestor 1

A Pesquisa de Clima é um ótimo instrumento, principalmente para o pessoal da fábrica, que demanda muitas melhorias. O ambiente melhorou muito após a primeira pesquisa. Melhorou a comunicação com os PDI, que é um programa que foi desenvolvido pelo RH, cuja origem está na própria Pesquisa de Clima.

Gestor 2

A participação é grande. O RH tem muita consciência do que representa a pesquisa, sabe o que fazer, mas também tem suas limitações, devido às restrições que lhes são impostas.

Gestor 4

É total. 100% mesmo. O RH é responsável por todo o processo: desde o desenvolvimento e aprovação da metodologia, até a aplicação, tabulação e divulgação dos dados. O RH acompanha de perto os planos de ação visando a melhoria contínua das áreas e a solução dos problemas identificados. Hoje, os problemas são tratados de “frente”.

Gestor 5

A Pesquisa de Clima é conduzida integralmente pelo RH, desde a explicação de como fazer, até a tabulação e apresentação dos resultados. Tem uma influência parcial nos resultados, uma vez que os questionários são voltados mais para as áreas de atuação dos funcionários, e o plano de ação é desenvolvido individualmente pelas áreas e acompanhado pelo RH.

O gestor 5 é o único que coloca ressalvas quanto a influência do RH nos resultados da Pesquisa de Clima, e isso se deve ao fato de que as questões aplicadas nesse instrumento são mais voltadas para as áreas de atuação dos empregados da Empresa, acarretando inúmeros planos de ação nas respectivas áreas.

❖ **Como você avalia o processo de comunicação do RH aos funcionários gestores da Empresa?**

Quanto ao processo de comunicação desenvolvido pelo RH, todos os entrevistados se ressentem de uma comunicação mais abrangente e praticada de forma mais intensa, conforme pode ser observado a seguir:

Funcionário 1

Mediana. Já foi bem pior. Está em processo de evolução a comunicação do RH. Ainda falta maior clareza nessa comunicação, e a própria atuação dos consultores de RH junto às demais áreas da Empresa possibilita a melhoria da comunicação. Existe muita cobrança por parte dos demais funcionários da Empresa quanto ao processo de comunicação do RH.

Funcionário 2

Ainda é um pouco deficitário. A gestão do RH ainda é um tanto conservadora e controladora, pelo menos essa era a tônica até 2002. O gerente da época era muito conservador e bastante operacional, o que fazia com que o pessoal do RH fosse tolhido em suas iniciativas. Assim, não houve desenvolvimento quanto à perspicácia e a habilidade política dos membros do RH para enfrentar novos desafios.

Funcionário 3

Precisa melhorar, principalmente em relação aos demais funcionários da Empresa. Já melhorou muito, mas ainda falta muito. RH não tem “know how” para isso.

Funcionário 4

Ainda é meio fraco. O “endomarketing” não funciona bem. Falta muito. Sou bastante crítico nesse aspecto. Por exemplo, precisamos **comunicar melhor sobre a política de remuneração.** Esse é um processo que ainda não foi aberto a todos e até os gestores ainda têm dúvidas.

O funcionário 4 foi o único a mencionar um programa específico desenvolvido pelo RH e que essa comunicação precisa ser melhorada. Existe entre todos os funcionários do RH uma insatisfação e também adequado grau de conscientização para um melhor direcionamento dessa questão. Há quem aponte,

como o funcionário 2, que o primeiro gestor do RH, por ser bastante operacional, não preparou os funcionários para essa interação com os gestores.

Funcionário 5

Está muito voltado para os gestores. O RH tem veículos de comunicação com os gestores: intranet, e-mail, informativos. Praticamente toda comunicação visa o gestor e ele se encarrega de transmitir aos demais, pois esse também é o seu papel e aí, o RH fica de “saia justa” (sic). Hoje o RH tem se mostrado mais atento aos eventos comemorativos sobre as vitórias conseguidas por todos, havendo uma melhora nesse sentido.

Como se pode observar, os funcionários do RH atenuam um pouco suas considerações a respeito do processo de comunicação do RH. Apenas o funcionário 5 retrata que também cabe ao gestor estreitar a comunicação com os demais funcionários, uma vez que existem canais de comunicação entre o RH e os gestores e estes acabam não fazendo a sua parte.

Por parte dos gestores, o tema comunicação é analisado de forma mais crítica, embora também se assuma haver muita comunicação, como faz o gestor 1.

Gestor 1

Existe uma preocupação com a comunicação e até há muita comunicação, mas os filtros existentes são muito intensos. Por exemplo, em relação ao programa de Gestão da Competência, não se sabe muito a que se refere. Parece meio confuso. Tem muitos treinamentos de “Team Building” acontecendo e não dá para ser bem informado sobre tudo.

Como se observa, o gestor 1 apresenta muita insatisfação quanto ao processo de comunicação do RH: ora em relação aos filtros existentes nessa comunicação, ora em relação aos objetivos de determinado tipo de programa, mais especificamente o de Gestão da Competência e, até, pelo excesso de comunicação, pois não consegue se manter informado sobre os inúmeros programas de treinamento, citando especificamente o de *Team Building*.

Os demais gestores admitem mudança, mas ainda criticam fortemente:

Gestor 2

É o ponto fraco da área. Melhorou muito, mas ainda existe falta de sintonia e um excesso de sigilo, o que vem comprometer o processo de

comunicação do RH, tanto para os gestores, quanto para os funcionários da Empresa.

Gestor 3

Não está ideal. Melhorou muito, mas ainda é um pouco lento. O RH peca mais na forma do que no conteúdo, principalmente em relação às pessoas que trabalham em turnos, devendo ir mais perto da ação.

Gestor 4

Sou muito crítico em relação à comunicação do RH e também da Empresa como um todo. A Controladoria iniciou a comunicação do BSC a todas as áreas e o RH utiliza a colaboração das áreas para montar a sua comunicação. O RH é responsável pelo Infal – Jornal da Alfa. Precisa melhorar muito. Precisa ter maior penetração e abrangência.

Gestor 5

Pode melhorar. Pode ser mais direto, sendo mais claro e objetivo em suas proposições. Às vezes o RH dispersa um pouco.

Entre os gestores, as críticas são mais intensas logo no início de suas exposições para, em seguida, haver uma atenuação a elas. Mesmo assim, é perceptível o grau de insatisfação quanto à comunicação desenvolvida pelo RH e estes ressaltam que deve haver maior profundidade e melhor atenção à forma como são transmitidas as informações.

❖ ***Que tipo de contribuição a mais o RH poderia dar nos dias de hoje?***

A partir das respostas obtidas com os entrevistados é perceptível a sensação de que, tanto os integrantes do RH quanto os gestores, acreditam que a área pode ampliar suas contribuições, embora exista uma certa imprecisão na identificação de quais programas poderiam ser desenvolvidos e implementados.

Ainda comentando sobre o processo de comunicação, alguns entrevistados apontam possíveis contribuições do RH.

Funcionário 1

Melhorar a comunicação e o acesso das pessoas aos programas e objetivos da área. Por exemplo, na diretoria comercial, algumas pessoas não sabem como devem acessar o RH. Não é claro para eles, o papel de cada um de nós.

Gestor 2

Precisa melhorar a comunicação, tornar mais claro os objetivos a serem alcançados, como por exemplo, quanto às regras nas Avaliações do Desempenho 360° e os benefícios para os empregados. Precisa ser mais transparente e deixar mais claro as diferenças existentes. Poderia ter mais

programas de “Team Building”, para que haja maior integração entre as áreas, facilitando o crescimento da própria Empresa.

Gestor 5

Na mesma linha que vínhamos falando sobre comunicação. Às vezes, as coisas ainda são feitas meio às pressas. Por exemplo, a festa de comemoração dos resultados causou um certo mal estar, pois não foram convidadas todas as pessoas que deveriam ter sido, devido ao critério utilizado pela área. O RH pecou pela forma. **Precisa cuidar mais do processo de interação entre áreas.**

Funcionário 5

O RH precisa entender melhor as necessidades das áreas para propor mais ações e estreitar esse relacionamento.

A melhoria do processo de comunicação do RH para a Empresa como um todo, foi citada especificamente pelo funcionário 1 do RH e pelos gestores 2 e 5. Esses dois gestores ressaltam a importância de uma maior interação entre áreas e, nesse sentido, o de número 2 é mais explícito ao citar a intensificação dos programas de *Team Building*. O funcionário 5 também destaca a importância de entender melhor as necessidades das áreas para que haja maior estreitamento nos relacionamentos. No entanto alguns problemas são levantados, tais como a falta de conhecimento sobre como acessar o RH, o exercício do papel de cada um e o exercitar a transparência esclarecendo melhor as diferenças existentes.

Um segundo conjunto de sugestões são colocados a seguir, e estas diferem em relação às anteriores, estando mais afetas aos problemas de comunicação.

Funcionário 2

Não sei dizer ao certo. Todas as ações e programas são voltadas para o plano estratégico da Empresa, mas ainda falta. O RH precisa participar mais das definições de metas. Falta visão dos membros da RH no planejamento estratégico.

Funcionário 3

Intensificar o que está sendo feito. Ampliar os questionamentos e dar seqüência ao que está em andamento. Ampliar metas do BSC no sentido de maior especificação dos indicadores.

Funcionário 4

Ouvir mais o funcionário. Existe uma comunicação entrecortada nesse sentido. São poucos os membros do RH que têm facilidade de chegar até ao funcionário. **Precisamos ter mais penetração nas áreas/pessoas.** O RH precisa **ser mais estratégico** nesse sentido. O RH necessita subsidiar mais a diretoria para que outras decisões estratégicas possam ser tomadas.

Gestor 1

Pode contribuir com mais serviços de uma forma mais concreta. Materializar mais. Realizar de forma mais efetiva. Por exemplo,

desenvolver programas sobre Comunicação e Treinamento para a Qualidade.

Gestor 3

O RH tem que ser subdividido em 2: um que cuida do hardware (folha de pagamento, controles, etc...) e outro, que cuida do futuro. O RH tem que ter a cabeça no lugar. Não pode julgar como sendo de menor importância essas atividades básicas da área. O outro RH tem que se preocupar com o futuro da companhia. Tem que se preocupar com o desenvolvimento das pessoas. Precisa conciliar interesses e tem que evitar o deslubrimento. O RH 2, é mais interessante. Tem mais glamour. O RH 2 é o estratégico.

Gestor 4

Como vejo o RH hoje: é uma área de apoio aos gestores. Prepara a instrumentalização para os gestores poderem bem administrar seu pessoal. Exerce papel de “coaching”. O RH tem que desenvolver e intensificar ainda mais esse papel. Tem a concepção dos programas e vai indo bem nesse sentido. Precisa evoluir mais. O RH interfere na cultura da Empresa estando atento aos movimentos internos e externos. Precisa estar atento às relações de causa e efeito para atender a demanda futura. Ampliar o foco da área para o médio e longo prazos. Por exemplo: por 30 anos a Alfa foi uma Empresa nacional. Com a aquisição de uma planta no México, foi dado início à internacionalização da Companhia. Serão novos tempos e novos desafios. O RH pode atuar mais nesse sentido, sem dúvida.

Como pontos a serem observados, estes se relacionam a uma atuação mais estratégica, no que diz respeito à participação das definições de metas, a ampliação dos questionamentos e dos indicadores do BSC, a busca de maior penetração nas áreas e intensificação do apoio aos gestores.

Em relação à atuação estratégica, o gestor 3 faz uma sugestão de caráter simbólico, para que a área seja dividida em duas: *hardware* e *software*, sendo a primeira de caráter operacional e a segunda estratégica. Os funcionários 2 e 3 também se referiram às questões estratégicas, assim como o gestor 3. Como programas específicos que o RH poderia desenvolver, nenhum funcionário do RH fez qualquer alusão melhor dirigida e, entre os gestores, o de número 1 sugere o desenvolvimento de um programa de treinamento que vise a melhoria da Comunicação e a melhoria dos projetos de Qualidade, enquanto que o gestor 4 ressalta a importância do processo de *coaching* desenvolvido pela área do RH.

❖ *Como você avalia a parceria do RH com os gestores?*

Os depoimentos apresentados para essa questão se mostram coerentes entre os entrevistados, havendo pouca divergência entre eles. Os gestores se mostram satisfeitos com a atuação do RH e os membros do RH acreditam estar desenvolvendo um bom trabalho, conforme atestam os depoimentos abaixo:

Funcionário 1

Muito bom. O relacionamento é dos melhores e esse é o desafio: tornar o papel do RH mais claro e apagar a imagem do RH do passado.

Funcionário 2

É de boa qualidade. Atende as expectativas. Hoje, tudo o que o RH faz é voltado para o cliente interno.

Funcionário 3

Tem avançado muito. A Mudança de diretoria em 2000 trouxe novas perspectivas e novos desafios. Isso é muito bom. Estimula e amplia questionamentos. Dá para melhorar ainda mais.

Funcionário 4

Tem sido boa. Pode melhorar ainda mais e ser mais estratégico. Está boa e não compromete o desempenho nem do RH e nem dos gestores. Existe intenção em ajudar os gestores, mas ainda é meio limitado esse processo.

Funcionário 5

Heterogênea. Alguns gestores são muito distantes. A aproximação só acontece em situações mais formais. Com outros, a interação é intensa, existindo até muita "intimidade". Somos parceiros efetivamente. Tudo depende do posicionamento que a diretoria dá. Existem diretrizes antagônicas, até. Ainda tem o "código do silêncio" na Empresa. É pouco, mas tem.

Apenas o funcionário 5 assume a insatisfação com a parceria desenvolvida entre o RH e os gestores, embora considere a atuação do RH como parceiro. Para que haja maior intensificação nessa parceria, este funcionário considera a importância de uma abertura ainda maior por parte das diferentes diretorias da Empresa, chegando a citar o "código do silêncio" como forma de conter insatisfações e restringir posicionamentos. Esta postura, em relação aos gestores, também aparece entre os funcionários do RH, os de número 3, 4 e 5, que apesar de considerarem essa parceria positiva, admitem que poderia melhorar ainda mais, dependendo da abertura que as diretorias possibilitam para a área de RH.

Gestor 1

Não sabe responder. O excesso de mudança na gerência compromete a parceria. Falta uma proposta mais positiva, ter mais "jogo de cintura".

Gestor 2

A parceria é fundamental. Hoje existe maior abertura e, sempre que necessário, peço socorro e sou bem atendido nessas demandas.

Gestor 3

Muito boa a parceria. Existe “trânsito” fácil na Empresa. Cada gestor tem sua particularidade. Acertos geram resultados. O RH precisa aprimorar as ferramentas existentes para que possa reter mais os talentos.

Gestor 4

Sem dúvida é uma boa parceria. Sou suspeito em falar, pois estou muito contente. O RH é nosso segundo maior cliente interno. Por ocasião da implantação do sistema Oracle em maio de 2003, fizemos um pacto muito forte com o RH. O RH contribuiu muito para a implantação ter tido o sucesso que teve. Foram 10 meses de projeto. Foram destacados dois elementos do RH com dedicação total. Conseguimos implantar com sucesso. Sem o RH, não teria sido possível.

Gestor 5

É boa. Algumas ferramentas têm tido bons resultados, como por exemplo o processo de avaliação dos Técnicos e também o Comitê de Gestão de Pessoas, que no meu entender foi um diferencial na área. **Existe um bom alinhamento nosso com o RH.** Os processos de Avaliação do Desempenho sua comunicação 360° e 90° também facilitaram essa aproximação. Existe um forte foco no RPC (Resultado, Processo e Comprometimento).

Como se pode observar, apenas o gestor 1 demonstra alguma insatisfação quanto a parceria com o RH, enquanto que o gestor 4 se mostra satisfeito e até se acha “suspeito em falar”, devido às experiências positivas que tem tido ao longo do tempo.

❖ ***Quais programas desenvolvidos pelo RH tiveram melhores resultados?***

Conforme se pode observar pela resposta dos entrevistados, muitos programas foram citados e considerados de boa qualidade por trazerem resultados positivos para a Empresa, como por exemplo, Programa dos *Trainees*, Avaliação do Desempenho 360° e *Team Building*, entre outros. O programa mais citado foi o de Pesquisa de Clima, recebendo aprovação por parte dos funcionários 3, 4 e 5 do RH e pelos gestores 1, 2 e 3, ou seja, 6 entre 10 dos entrevistados fizeram referências positivas a este programa desenvolvido pelo RH.

Porém, outros programas também foram citados, conforme relatados nos excertos que se seguem:

Funcionário 1

O programa de Melhoria das Competências e também os de “Team Building, apresentaram resultados muito bons. Com a implantação do BSC,

melhorou o relacionamento com as demais áreas possibilitando a implementação de diversos programas. O treinamento de Formação de Operadores também teve um resultado muito bom. Outro programa muito bom foi o de Multifunção, ou seja, Remuneração por Habilidades. Lembro-me de outro, que foi a implantação do Trabalho em Células nas unidades. Falta mais “marketing” interno por parte do RH. Fizemos muitos programas bons.

Funcionário 2

A consolidação do modelo de Células de Trabalho. Até então, a hierarquia nas unidades era muito rígida. O RH participou ativamente da concepção do modelo de gestão por células. O programa de Captação de “Trainees” é outro exemplo de programa de sucesso. Ele existe desde 1990 e tem uma retenção de 66%. É uma boa marca.

Funcionário 3

Programa de PLR (Participação nos Lucros e Resultados) é o 1º. Indicador do BSC. O Programa dos “Trainees” vem desde 1990 e está consolidado, sendo bem aceito por todos, pois tem apresentado muito bom resultado, e a Pesquisa de Clima também, através do qual o RH tem participação expressiva na condução de todo o processo.

Funcionário 4

Pesquisa de Clima. Desenvolvimento das Competências foi bom, mas precisa melhorar mais. O processo de Avaliação do Desempenho 360° ainda carece de melhorias e maior intensificação. Precisamos dar mais continuidade a esse programa. Avaliação 360° faz parte dos Indicadores do BSC. O Programa dos “Trainees” também merece destaque como um bom programa de RH.

Funcionário 5

Pesquisa de Clima e os planos de ação daí resultantes. Os programas de “Team Building”, para a área comercial, facilitaram a interação entre os membros da equipe, trouxeram maior cooperação entre eles e as metas começaram a ser “batidas” com maior facilidade.

Além dos programas citados pelos funcionários do RH, os gestores apontam outros:

Gestor 1

Pesquisa de Clima, sem nenhuma dúvida. O início da implantação do Sistema Hay de Salário foi muito bom, mas está parado. Hoje a política salarial é obscura.

Gestor 2

Pesquisa de Clima em primeiro lugar, sem dúvida. Depois que a pesquisa começou a ser realizada, mudanças fortes aconteceram na Empresa. Um segundo programa é quanto a Gestão do Conhecimento (competência)/Criação de Valor, onde se buscou identificar que imagem o cliente interno e externo tem dos serviços que prestamos.

Gestor 3

Pesquisa de Clima sem dúvida. É um projeto bem estruturado. Os treinamentos conduzidos pelo RH são muito bons. Esse é um projeto que vai

*muito bem. Precisa consolidar algumas ações, como o **Bolsa Estudo**, que tem muita procura e é responsável pela volta de muita gente aos estudos. Quanto aos treinamentos de “**Team Building**”, pessoalmente não considero como um dos mais marcantes. Outros treinamentos possibilitam um desenvolvimento grande das pessoas. Outro de sucesso é o de **Técnicas de Comunicação**.*

Gestor 4

*A Criação do “**Fumódromo**” foi um deles. Melhorou o ambiente. Recebeu aprovação de todos os empregados, até dos próprios fumantes. Melhorou a qualidade de vida. **O RH se preocupa muito com a saúde dos funcionários como um todo**. Diversos programas foram desenvolvidos e implantados: **Cirurgia da Miopia, Controle do Peso e outros**, o que veio contribuir para o aumento da auto-estima de todos. O RH possui uma visão ampla nesse sentido. **A melhoria dos restaurantes**, acarretou em maior disponibilidade das pessoas. Tem até **academia no prédio**. O Programa de “**Coaching**” ajudou muito também.*

Entre os programas apontados pelos gestores como tendo apresentado bons resultados, apenas o gestor número 4 se referiu a programas que visam a melhoria da qualidade de vida, tanto no ambiente de trabalho quanto na família de todos os funcionários da Empresa, ressaltando com ênfase que o RH tem bastante foco em pessoas, possuindo “uma visão ampla nesse sentido”. Nenhum dos cinco funcionários do RH que foram entrevistados fez qualquer tipo de alusão aos projetos que visam a melhoria da qualidade de vida dos empregados da Empresa.

Gestor 5

*Programa de **Gestão de Pessoas**, treinamentos sobre **Liderança Educadora**, que no meu caso fez toda a diferença, pois sou novo e não tenho experiência em liderança. O processo de atração de talentos tem forte orientação para a entrevista, focando a competência dos candidatos. “**Team Building**” é nota 10, pois aproxima equipes e aumenta a sinergia e comprometimento das pessoas. A informação sobre as pessoas extrapola o ambiente de trabalho e melhora a comunicação entre todos.*

O treinamento de *Team Building* foi mencionado por dois funcionários do RH, os de número 1 e 5 e também pelo gestor 5, enquanto que para o gestor 3, esse programa não recebeu destaque positivo, não sendo considerado por ele como um dos mais marcantes. Outro programa mencionado por três entrevistados diz respeito à *Melhoria das Competências*, tendo sido mencionado pelos funcionários 1 e 4 do RH e pelo gestor 2.

Outros programas foram citados apenas uma única vez por um dos entrevistados, todos considerados como tendo apresentado bons resultados: Os programas de Formação de Operadores, Remuneração por Habilidades e Trabalho em Células. Programas mencionados pelos funcionários 1 e 2 do RH: PLR e Avaliação do Desempenho 360°. Os funcionários 4 e 5 do RH fizeram destaque a: Implantação do Sistema Hay de Salários; Programa de Criação de Valor; Bolsa Estudo; Gestão de Pessoas; Liderança Educadora e Entrevista por Competência.

Uma particularidade surge entre os funcionários do RH quanto ao programa dos *Trainees*, que foi citado pelos funcionários 1, 2, 3 e 4 como sendo um bom programa desenvolvido pelo RH, ou seja, recebeu menção positiva por parte de quatro dos cinco entrevistados do RH, enquanto que por parte dos gestores este programa não recebeu nenhuma citação, o que pode gerar uma suspeita, a de que por parte dos gestores o programa dos *Trainees* não é visto com a mesma relevância, talvez por ser um programa que existe há muito tempo e estar bem consolidado na Empresa como um todo.

❖ *Quais programas desenvolvidos pelo RH não tiveram resultados tão bons?*

De acordo com o depoimento dos entrevistados, os programas desenvolvidos e implementados pelo RH que não apresentaram resultados positivos são em menor quantidade, do que os que apresentaram melhores resultados e que são relatados a seguir:

Funcionário 1

O trabalho em célula está meio perdido na unidade de Mauá. Não deu muito certo. O projeto REMAR que era referente à própria reestruturação dos processos do RH, também deixou a desejar.

Funcionário 2

Programa para motivar pessoas e aumentar a produtividade, os “Team Building”. Às vezes esses programas perdem a visão estratégica. Sistema de Avaliação do Desempenho 90° e 360°, também deixaram a desejar, havendo necessidade de uma reestruturação. O programa desenvolvido para redução dos “gaps” das competências críticas (Avaliação de Competências). Esses programas são bons, mas perderam um pouco o foco.

Funcionário 3

A Avaliação de Competência pecou na forma como foi implementada. A Empresa definiu as competências necessárias, e então foi implantado o

programa de Avaliação do Desempenho 90° e 360°. Mas é um programa que está parado. Precisa ser retomado. As mudanças de gerência atrapalharam um pouco.

Funcionário 4

***Pesquisa de Satisfação dos Clientes Internos.** A avaliação está muito subjetiva e também este tópico faz parte do BSC quanto a Excelência dos Processos Críticos. O programa de Avaliação das Competências acabou caindo numa “vala comum” (sic). Trata-se de um programa muito bom, mas que precisa ser revisto.*

Gestor 1

*Os dois tipos de programa de Avaliação do Desempenho 90° e 360°, hoje estão parados. O projeto de **Definição das Competências Essenciais** também não decolou, pois teve um problema de gabarito sobre o que se esperava das competências. Outro programa desenvolvido pelo RH que não foi muito bom foi quanto a **Pesquisa de Satisfação dos Clientes Internos**. É muito insipiente e não dá para avaliar corretamente.*

O programa de Pesquisa de Satisfação dos Clientes Internos também não obteve bons resultados e foi citado pelo funcionário 4 do RH e pelo gestor 1, ambos revelando se tratar de programa com pouca profundidade e que “não dá para avaliar corretamente” segundo o gestor 1.

Funcionário 5

*No programa de **Avaliação por Competências**, ficou faltando propor ações mais concretas. Está meio parado, até por conta das mudanças na gerência do RH e diretrizes da área. Às vezes existe dificuldade de aprovação dos projetos. A Alfa tem uma cultura de perfeccionismo. **Gestão por Competência** acabou ficando meio em paralelo. Precisa ser integrado ao sistema de gestão de RH que está dependendo de aprovação. Foi feita apenas uma rodada do programa de **Avaliação do Desempenho 90° e 360°** e depois parou.*

Gestor 2

***Gestão do Conhecimento (competências)** em implantação. **Autodesenvolvimento e Carreira por pontos**, que é o Sistema Hay de cargos e salários.*

Gestor 3

***PDI** ficou exagerado. Foi bem bolado e a intenção do RH era das melhores, mas foi mal executado. Faltou definir melhor os parâmetros e objetivos para garantir a sua eficácia.*

Na visão dos gestores 2 e 3 o PDI denominado como de Autodesenvolvimento pelo gestor 2 não obteve o êxito esperado e, segundo o gestor 3, ficou faltando definir melhor os parâmetros desse programa, pois acabou ficando exagerado, comprometendo assim os resultados.

Gestor 5

*O BSC possibilita o estabelecimento de metas, porém o número de metas a serem alcançadas é grande demais. Acho que tem cursos em excesso e muitos deles me parecem que são para atingir as metas de realização. Tem sobreposição de cursos. **Os cursos podem ser mais bem filtrados, visando melhor atender à demanda.** Às vezes parece que estamos fazendo curso por fazer. **O RH precisa focar mais a carreira das pessoas no sentido de dar orientação mais precisa sobre o futuro. Pode dar mais “coaching”, também.***

O gestor 5 tece críticas generalizadas, muito mais voltadas à quantidade excessiva dos programas de treinamento implementados pelo RH do que críticas aos resultados apresentados. Dentre as insatisfações reveladas, reforça a importância do RH “focar mais a carreira das pessoas” e “dar mais *coaching* também”.

Além das críticas já explicitadas, outros programas desenvolvidos pelo RH foram citados como não satisfatoriamente desenvolvidos, como por exemplo, os Programas de Avaliação do Desempenho 360° e 90° que foi considerado insatisfatório pelos funcionários 2, 3 e 5 do RH e pelo gestor 1. Quatro dos dez entrevistados revelaram sua não satisfação em relação a esse programa, apesar de assumirem ser esse um bom programa porém, como está parado, precisa ser reestruturado. Outro programa que não atendeu às expectativas dos respondentes foi o que tinha por objetivo desenvolver as competências dos funcionários. Os funcionários 2, 3, 4 e 5 do RH e o gestor 2, ou seja, metade dos entrevistados, mostrou-se insatisfeita com seus resultados.

Alguns programas foram citados por apenas um funcionário, tais como o Projeto REMAR citado pelo funcionário 1 e também o Trabalho em Célula; Programa de *Team Building*, de acordo com o funcionário 2; Programa de autodesenvolvimento (PDI) e Carreira por Pontos, ambos mencionados pelo gestor 2.

❖ *Como funciona a retenção de talentos na Alfa? Existe algum programa específico para esse fim?*

No geral houve concordância quanto a não existência de programa específico para retenção dos talentos na Empresa, embora o *turn-over* seja bastante baixo,

segundo os respondentes. Esta citação a respeito do *turn-over* baixo foi feita por seis entrevistados, sendo quatro funcionários do RH e dois gestores. Segundo seus relatos, o fato de não existir um programa específico e o fato de que quase não há evasão de pessoas é consequência da implementação de outros programas que auxiliam e favorecem a retenção dos talentos. Esses programas são citados nos excertos abaixo:

Funcionário 1

Não tem um programa específico. O turn-over na Empresa é muito baixo. A retenção acontece mais pelos desafios que as pessoas encontram em seus trabalhos e também no plano de benefícios oferecido. É um pacote diferenciado. O programa PLR é muito forte. A faixa etária dos funcionários, de um modo geral, é um tanto elevada e isso pode ser um fator que auxilia na permanência das pessoas. Já em se tratando dos mais jovens, estes são mais instáveis, por isso é que o programa de “Trainee” consegue reter pouco mais de 60% dos participantes.

Funcionário 2

Em termos de programa para Retenção de Talentos não existe nada diretamente relacionado. O programa de “Trainee” supre um pouco essa necessidade. O programa de atração é rigoroso. Tem também o programa de PLR, que retém pessoas, pois é um programa bastante agressivo e forte. Os desafios que as pessoas têm na Empresa, acabam por retê-las. Tem diretor que começou como “trainee”.

Funcionário 3

Não tem programa específico. Salário + Benefícios (extremamente competitivos em relação ao mercado) e oportunidade de desenvolvimento, aliado aos desafios constantes fazem com que o “turn-over” seja muito baixo. O Sistema de Remuneração Variável é muito bem visto e aceito por todos os empregados da Empresa.

Funcionário 4

O RH não tem programa específico. Projeto de Competências ajuda a reter talentos. A Diretoria sente falta de um programa mais bem direcionado. Por outro lado, nosso “turn-over” é muito baixo. As pessoas gostam da Empresa por tudo o que ela oferece, inclusive oportunidades e desafios para crescimento.

Funcionário 5

A Alfa não tem problema com retenção de pessoas, pois o “turn-over” é muito baixo. A retenção do programa de “Trainees” é superior a 60%. A Empresa adota sistema de gestão bem moderno. Oferece todos os recursos necessários, tem bom plano de benefícios, nosso salário situa-se no terceiro quartil do mercado e o PLR é bastante agressivo. O programa de “Trainees” é muito eficiente e forma boas pessoas.

O programa PLR foi citado por todos os funcionários entrevistados do RH como sendo um ótimo programa que auxilia no processo de retenção de talentos e que, aliado aos salários praticados acima da média de mercado e mais um “leque” de

benefícios atraentes, faz com que a remuneração total dos funcionários seja um forte componente para a retenção das pessoas na Empresa.

Quatro dos cinco respondentes do RH fizeram referências positivas ao programa de desenvolvimento dos *Trainees*, tanto em relação à atração dos candidatos para o programa de *Trainees* quanto em relação ao trabalho realizado pelo RH possibilitar uma retenção de talentos superior a 60%, segundo depoimento do funcionário 5. Apenas o funcionário 3 não fez menção ao programa dos *Trainees* desenvolvido pelo RH.

Outro ponto citado por quatro dos cinco funcionários do RH é quanto aos desafios que a Empresa oferece a todos os empregados da Alfa e que, aliado a um moderno sistema de gestão, conforme revelaram os funcionários 4 e 5, contribui para que o *turn-over* seja bastante reduzido.

Gestor 1

Não há programa para retenção de talentos. A Empresa tem perdido algumas pessoas, principalmente entre os mais jovens. O programa de atração dos “Trainees” é muito bom, a sedução é grande, as pessoas gostam. É um projeto grande, mas que não retém os principais talentos. Eles acabam deixando a Empresa em busca de melhores oportunidades.

Entre os gestores entrevistados, o programa dos *Trainees*, citado como possível fator de retenção, foi mencionado apenas pelo de número 1, que embora reconheça a validade e importância desse programa desenvolvido pelo RH, assume que o mesmo não retém os principais talentos. Os demais gestores assumem a não existência de um programa específico como mostram os depoimentos abaixo.

Gestor 2

Não tem programa específico. Está afeto ao programa de Gestão por Competências.

Gestor 3

Não tem programa específico. A Empresa retém pessoas através de outras ações direcionadas aos funcionários. Nosso “turn-over” é muito baixo. As políticas de RH são “Ok”. Os salários são os de mercado, mas o PLR é muito agressivo e supera expectativas. A Empresa oferece muito treinamento e desenvolvimento e tem o programa de Bolsa Estudo, que é o responsável pela volta de muitos funcionários à escola. O plano de benefícios não fica devendo nada para outras Empresas e não existe distinção de classe de funcionários. A Empresa investe muito nas pessoas. Todos possuem os mesmos direitos e isso retém pessoas.

Gestor 4

*Não tem programa específico. Esse indicador deve ser mudado. Deve ser melhorado. Os funcionários têm **desafios**, tem **benefícios**, podem se **manter atualizados**, são **bem desenvolvidos internamente** e a **remuneração é condizente com o mercado**. O **PLR é super agressivo** e muito bem aceito. Torna-se um diferencial. Todos contribuem, dão o melhor de si, pois sabem que haverá uma boa recompensa se os objetivos negociados forem alcançados.*

Gestor 5

*Não existe um **programa formal**, direcionado para esse fim. Acredito que todas as ações desenvolvidas contribuem para reter pessoas, uma vez que nosso **“turn-over” é muito baixo**. Temos **treinamentos**, programa de **PLR agressivo**, **muitos benefícios e desafios** que não acabam mais. Isso retém pessoas.*

Como se pode constatar, apenas o de número 1 não fez a menção de que o pacote de salário mais benefícios favorecem a retenção das pessoas na Empresa. O programa PLR também foi citado pelos gestores 2, 4 e 5 como sendo “bastante agressivo” no sentido dos valores praticados serem substanciais quando as metas são alcançadas, constituindo-se em desafios a serem superados e vencidos, sendo que estes desafios, conforme relato dos gestores 4 e 5, contribuem para que as pessoas permaneçam por longo tempo na Empresa.

Outro ponto citado por três gestores, os de números 3, 4 e 5, fazem referência à possibilidade dos funcionários se desenvolverem na Empresa devido aos inúmeros programas de treinamento existentes e, também, quanto a possibilidade de participar do programa de Bolsa Estudo, programa esse responsável pela volta de muitos funcionários aos estudos, segundo afirmação do gestor 3.

É importante ressaltar que tanto o programa de Bolsa Estudo quanto os treinamentos realizados não foram citados por nenhum dos funcionários entrevistados do RH, o que possibilita levantar a questão de que talvez os gestores se refiram aos diversos treinamentos externos, e que os programas citados pelos funcionários do RH sejam referentes aos que são desenvolvidos e implementados pela própria área e que, talvez por falta de comunicação, os gestores não lhe dão o devido crédito.

❖ *O que o RH tem feito para melhorar a motivação dos funcionários da Empresa?*

O resultado obtido com as entrevistas mostra que tanto os funcionários do RH quanto os gestores, atestam o desenvolvimento de inúmeros programas que contribuem para a melhoria da motivação dos empregados. Os relatos a seguir apontam esse reconhecimento.

Funcionário 1

Todos os projetos citados nas outras respostas contribuem para a melhoria da motivação dos funcionários da Empresa. Todos os programas de treinamento desenvolvidos pelo RH têm uma parte comportamental, fora os programas de “Team Building” que são de teor comportamental puro. Outros programas: “Feedback”, Administração de Conflitos, Negociação, entre tantos.

Funcionário 2

Muito trabalho em equipe, como por exemplo, o levantamento de necessidade atrelado ao programa de Avaliação do Desempenho 90° e 360°. O RH atuou muito em conjunto com as outras áreas da Empresa. Pesquisa de Clima também contribuiu para a motivação. Entender melhor o foco das áreas e as necessidades dos funcionários também é motivar.

Funcionário 3

Implementação de diversos programas comportamentais, como por exemplo o de Relacionamento entre Equipe x Lideranças e Dar e Receber “Feedbacks”. Melhorou muito o relacionamento interno. Pesquisa de Clima também contribuiu para esse fato. As pessoas sentem que a Empresa as respeitam.

Funcionário 4

Não identifiquei alguma ação clara e específica nesse sentido. Os programas de uma forma geral contribuem para a melhoria da motivação. “Team Building” é uma grande ferramenta para melhorar o “feedback” entre funcionário e chefia e pares. Os funcionários confiam na marca da Empresa.

Funcionário 5

Os programas de “Team Building” têm contribuído para melhorar a motivação das pessoas. As festas comemorativas, PLR e também o programa de Negociação Coletiva. O RH trabalha com metas. Tem também o programa de Mapeamento do Perfil Psicológico dos Grupos (MBTI). Programa de “Feedbacks”, pessoal e grupal. Esses e outros programas melhoram a motivação do quadro.

Na opinião dos funcionários do RH, diversas ações deste departamento contribuem para melhorar a motivação dos funcionários da Empresa. Entre as ações citadas estão os Programas de *Team Building*, *Feedback*, Administração de Conflitos, Negociação, Avaliação do Desempenho 90° e 360° e Relacionamento Equipe x Liderança, entre outros.

Os gestores, por sua vez, apontam algumas ações diferentes:

Gestor 1

O processo de comunicação tem melhorado sistematicamente. Existem mais festas de congraçamento. O RH está valorizando mais os funcionários que estão participando mais também. Isso contribui para aumentar a motivação das pessoas.

Gestor 2

O RH tem contribuído para melhorar a motivação do pessoal através dos diversos programas de treinamento. “Team Building” e eventos comemorativos pelos resultados obtidos são considerados bons programas motivacionais.

Gestor 3

O foco nas pessoas. Tudo é feito visando o bem estar delas. O RH contribui para o desenvolvimento dos funcionários. Sempre há muitas pessoas participando e tem cursos de todos os tipos. Ultimamente o RH tem promovido a celebração dos feitos mais importantes para a Empresa. Muitas comemorações em função dos bons resultados conseguidos. Isso motiva, e muito.

Como se observa, os gestores 1, 2 e 3 ressaltam a importância do RH estar promovendo, entre todos os funcionários da Empresa, festas comemorativas pelos bons resultados alcançados de acordo com as metas estipuladas. Vale ressaltar que nenhum funcionário do RH fez menção a esse fato como sendo um possível motivador para os demais funcionários da Empresa. Dois gestores, os de número 1 e 3, assim como os funcionários 2 e 3 do RH mencionam o fato de haver maior foco nas pessoas e acreditam que isso contribui para a melhoria da motivação.

Gestor 4

Todos os programas citados anteriormente contribuem para o aumento da motivação dos funcionários. A política de remuneração também está sendo revista e a intenção é deixá-la mais transparente. Isso vai ser um grande diferencial.

Gestor 5

Os programas de “Team Building” contribuem para a motivação, pois as pessoas começam a se perceber de forma diferente. Todos gostam. Possibilita repensar posições na vida, na Empresa e também na família. Teve funcionário que melhorou sua vida familiar depois de um treinamento de “Team Building”.

Apenas o gestor 4 e o funcionário 5 do RH fizeram menção aos programas de PLR e Política de Remuneração como fatores motivadores dos demais funcionários da Empresa.

O que se pode depreender a partir das respostas fornecidas durante o processo de entrevista é que a motivação é vista sob diversas formas e diferentes ângulos,

havendo pouca coincidência a respeito dos programas desenvolvidos pelo RH que mais favorecem a motivação dos empregados da Empresa, tanto por parte dos funcionários do RH quanto dos gestores.

❖ *O RH desenvolveu programa para melhorar as competências dos funcionários?*

Existe dispersão quanto às informações prestadas pelos entrevistados no que diz respeito ao desenvolvimento, por parte do RH, de programas que visam a melhoria das competências dos funcionários da Empresa. De acordo com os depoimentos obtidos, cada respondente apresenta uma visão bastante particular sobre o assunto “competência”.

O programa de Melhoria das Competências, por exemplo, foi citado durante as entrevistas como sendo o de Gestão por Competências e essa mistura de nomenclaturas aconteceu tanto entre os próprios integrantes do RH quanto entre os gestores, talvez havendo necessidade de um aprimoramento na comunicação, por parte do RH, para que todos possam ter um entendimento comum a respeito do programa de Competências.

A seguir são apresentados os diferentes pontos de vista entre os entrevistados:

Funcionário 1

***O PDI é a maior ferramenta de gestão.** Acompanhar e desenvolver competências. É feito monitoramento mensal junto às áreas possibilitando um acompanhamento individual.*

Gestor 5

*Os programas são mais adequados às necessidades da Empresa e menos às dos funcionários. **O PDI é um programa de caráter genérico** e, como tal, nem todos os funcionários precisam dos programas que são oferecidos. O RH precisa identificar melhor as expectativas das pessoas. Não está no ponto ideal. Precisa focar mais nas competências e não nas deficiências.*

Com relação ao PDI existem pontos de vista antagônicos pois, enquanto o funcionário 1 do RH considera o PDI “a maior ferramenta de gestão”, o gestor 5

revela que o PDI “é um programa de caráter genérico e, como tal, nem todos os funcionários precisam dos programas que são oferecidos”.

Na sequência encontram-se diversas citações para o programa relativo às competências dos empregados da Empresa.

Funcionário 2

Programa de Avaliação do Desempenho 90° e 360°, voltado para as competências definidas pela Empresa. PDI, através do desenvolvimento de programas específicos e também programas corporativos.

Funcionário 3

Programa de Melhoria das Competências. Desenvolvimento de diversos programas de treinamento intensivo. Próximo passo é investir na retenção do conhecimento.

Funcionário 4

Alguns programas de caráter mais institucional (de caráter geral): Negociação por exemplo. O de Melhorar as Competências Gerenciais para gestão de pessoas que está em andamento.

Funcionário 5

O programa de Gestão por Competências impulsiona as pessoas para a busca do autodesenvolvimento. Precisa passar por uma revisão. O PDI poderia suportar o programa de gestão por competência desde que houvesse maior integração entre eles.

Gestor 4

Desenvolveu o programa de Gestão por Competências. Daí originou também o PDI, que foi abortado. Não decolou, pois virou uma colcha de retalhos. Faltou direcionar melhor.

Apenas o gestor 4 abordou o programa específico implementado pelo RH sobre Melhoria das Competências, também denominado Programa de Gestão por Competências.

O programa desenvolvido pelo RH para Melhorar as Competências dos empregados foi citado também pelos membros 3 e 5 do RH. O fato de apenas um gestor se referir a este programa pode indicar uma falha no processo de comunicação por parte do RH ou a consideração da não importância desse programa por parte dos gestores.

Gestor 1

Não viu. Tem o programa de Bolsa Estudos. Precisa ter projeto que possa melhorar a qualificação dos operadores. Faltam programas mais específicos nesse sentido.

Gestor 2

Programa Bolsa Estudos / “Workshops” / PDI. “Feedback” anual, troca de “feedbacks”, palestras internas que envolvem o lado Emocional / Comportamental e o Técnico das pessoas.

Gestor 3

Nossa unidade desenvolveu diversos programas vinculados com o RH. Formação de novos operadores, visando o desenvolvimento das pessoas que se graduam em química e ingressam na Empresa. Alguns gestores cursaram MBA na Universidade Kellogs de Chicago. É um programa puxado e de custo elevado. Isso é investimento na melhoria das competências. Também implantamos o treinamento da Dupon sobre segurança, e muitos outros.

Com relação aos gestores, pode-se salientar que os de número 1 e 2 fazem referência ao programa de Bolsa Estudo como sendo o responsável pela melhoria das competências dos funcionários da Empresa, e o gestor 3 ressalta o investimento feito pela Empresa ao enviar alguns gestores para fazer MBA fora do País.

Quanto ao PDI, especificamente, foi citado pelos funcionários 1, 2 e 5 do RH e pelos gestores 2, 4 e 5, recebendo a menção de seis entre dez entrevistados, constituindo-se assim no programa mais lembrado pelos respondentes. Entretanto, o PDI pode ser considerado um programa que gera controvérsia entre os respondentes, possibilitando percepções divergentes entre os que o citaram. O funcionário 1 do RH o considera como a maior ferramenta de gestão; o gestor 5 revela ser um programa genérico; o funcionário 2 do RH faz uma alusão de caráter positivo ao mesmo; o funcionário 5 do RH considera que o PDI poderia suportar o programa de Gestão por Competência desde que houvesse maior integração entre eles; o gestor 4 informa que o PDI foi abortado e o gestor 5 assinala que o PDI é um programa de caráter genérico e que nem todos precisam dos programas oferecidos.

❖ ***No seu entender o RH tem atuação mais estratégica ou mais operacional? Por que?***

A seguir são apresentadas as respostas de cada entrevistado com referência ao seu entendimento se a área de RH atua de forma mais estratégica ou mais operacional:

Funcionário 1

O posicionamento do RH é para ser estratégico. Existe a intenção de que ele seja, mas ainda não o é. O RH ainda é avaliado por questões operacionais e não por questões estratégicas. **O RH também não passa para os clientes uma visão de que a área pode ser mais estratégica e menos operacional.**

Gestor 5

Ainda estão mais no operacional. A Empresa toda, busca a excelência operacional. O RH não foge à regra, porém precisa ser mais estratégico.

Apenas o gestor 5 revela que o RH tem visão estratégica e mantém sua atuação em equilíbrio (estratégia e operação), enquanto que o funcionário 1 do RH revela uma visão mais crítica, dizendo que é para ser mais estratégico, mas não o é.

Funcionário 2

Os dois. O foco é estratégico, mas ainda a atuação é muito operacional. Falta participação do RH na discussão e construção dos indicadores estratégicos.

O funcionário 2 do RH ressalta a importância da área em participar das discussões e construção dos indicadores estratégicos da Empresa como um todo.

Funcionário 3

Ainda é mais operacional. Tem uma parte pesada de operação, que é a parte voltada para o processamento da folha e a administração dos benefícios. **Mas o RH precisa atuar de forma mais estratégica.**

Funcionário 4

É mais operacional, sem dúvida. A Diretoria aciona o lado estratégico do RH, mas ainda somos mais operacionais.

Funcionário 5

Ainda é mais operacional. Existe muito questionamento interno com referência a essa questão. O RH tem foco estratégico, mas a exigência ainda é mais voltada para o operacional. **Nossa atuação ainda é mais voltada para o cumprimento dos prazos e a garantia da qualidade na prestação dos benefícios.**

Gestor 1

É mais operacional, sem dúvida. O RH hoje é pouco estratégico, mas não dá para ser diferente. **As mudanças atrapalharam muito o desenvolvimento da área.**

Gestor 2

É mais operacional. Estão evoluindo, mas ainda sinto a área meio travada. A própria diretoria é muito operacional, voltada para os procedimentos e rotinas administrativas. A área de RH é um reflexo disso.

Gestor 3

O RH tem uma visão bastante estratégica e esforça-se em ser estratégico, mas sem perder o foco operacional. **Consegue manter um certo equilíbrio, pendendo um pouco mais para o operacional.**

Gestor 4

*Acredito que existam os dois enfoques dessa questão, mas **ainda o RH é mais operacional**, pois tem que cuidar da folha de pagamento. A atuação mais estratégica vem se desenvolvendo com o tempo.*

Na visão de 9 respondentes a área de RH atua de forma mais operacional e menos estratégica, embora 8 respondentes atenuem esse fato usando expressões como: o RH tem os dois focos, mas é mais operacional, na visão do funcionário 2 do RH e gestor 4; o RH é mais operacional, mas precisa ser mais estratégico, sendo esta última proferida por três funcionários do RH, os de números 3, 4 e 5 e por três gestores, os de números 1, 2 e 5.

Os entrevistados entendem também que a área de RH necessita ter um “braço” de atuação fortemente voltado para os procedimentos e rotinas das quais é responsável, como por exemplo, no processamento da folha de pagamento e na administração e controle dos benefícios, conforme relato do funcionário 3, uma vez que essas atividades estão sob responsabilidade direta do RH.

❖ *As mudanças na gerência de RH atrapalharam o desenvolvimento da área?*

Conforme dito anteriormente, a área de RH nos últimos 3 anos contou com os serviços de 3 gestores diferentes, sendo que o gestor atual foi admitido há pouco mais de dois meses, e seu antecessor permaneceu por pouco mais de um ano e meio e, o primeiro, por mais de 20 anos.

Essas alterações na gestão da área de RH acabaram interferindo no seu desenvolvimento, causando até mesmo alguma insegurança em seus membros. Outro ponto que merece destaque é quanto a perda da visão estratégica que aconteceu durante essas mudanças, segundo relato do funcionário 2 do RH. Os excertos que se seguem ilustram essa visão.

Funcionário 1

A minha avaliação é dúbia. Por um lado, foi negativo, pois alguns projetos ficaram paralisados e o rumo da área sofre alterações bruscas devido ao seu ocupante. Por outro lado é bom, pois nos obriga a sair da “zona de conforto” e nos tornarmos mais flexíveis para aceitar melhor os desafios que temos pela frente.

Funcionário 2

Com as mudanças que aconteceram na gerência, é possível que o RH tenha se perdido um pouco na vertente estratégica, mas não poderia perder o foco na administração/processos, e isso não aconteceu.

Funcionário 3

A cada mudança um novo desafio e também um novo repensar. Por um lado isso é bom, por outro, não deu tempo de consolidar essas posições. Resumindo, acabou atrapalhando um pouco o desenvolvimento da área.

Gestor 2

As mudanças foram boas, apenas os gerentes não tiveram tempo de implantar tudo o que gostariam. Precisamos ter confiança no novo que está chegando.

Gestor 3

Atrapalhou em muito. O RH mudou muito nos últimos dois anos e vai mudar ainda mais. Precisa consolidar o espaço conquistado.

Entre os respondentes que vêem como positivas as mudanças ocorridas, as razões apontadas para essa avaliação são: sair da “zona de conforto”; possibilita um novo repensar; mais ferramenta de gestão, entre outras. Já os que consideram as mudanças negativas, se referem a: paralisação de alguns projetos; relativa perda da vertente estratégica; retardou o desenvolvimento da área; dúvidas quanto ao futuro, entre outras.

Gestor 5

Sim, certamente. O RH não teve um rumo bem definido. Com o segundo gestor, o RH teve um ganho em relação ao seu antecessor, mas ele não teve tempo de consolidar sua posição. Tivemos mais ferramentas de gestão e mais foco em desenvolver pessoas. A expectativa em relação ao gerente que está chegando é grande.

Ainda comentando sobre as mudanças ocorridas, alguns depoimentos apontam para uma expectativa positiva em relação ao novo gestor do RH.

Funcionário 4

Sim. Tivemos 3 gerentes em dois anos. O primeiro ficou mais de 20 anos e era muito operacional. O sucessor tinha mais foco no estratégico e a equipe não estava preparada para atuar de forma estratégica. A equipe se perdeu um pouco, pois a atuação não era clara para a maioria de nós. O atua, é ainda muito novo e não dá para saber o rumo que iremos tomar. Acho que deve ser um misto entre o primeiro e o segundo gestor.

Funcionário 5

Teve sim. Houve muita perda de continuidade nos trabalhos e nas diretrizes para os próprios funcionários do RH. Existiam muitas dúvidas quanto ao futuro e a perda de ritmo era inevitável.

Existe também um sentimento revelado pelo funcionário 4 do RH de que o atual gestor deva ter sua gestão direcionada para ser um “*mix*” entre o primeiro gestor do RH que tinha um posicionamento fortemente direcionado para o operacional e o segundo que tinha ações para uma atuação mais estratégica, sem que os funcionários da área estivessem preparados para tal.

Gestor 1

As mudanças exerceram forte influência e esse período de transição, após o BSC, acabou retardando o desenvolvimento da área. O RH fica devendo em termos de desenvolvimento das pessoas.

Existe também um sentimento revelado pelo funcionário 4 do RH de que o atual gestor deva ter sua gestão direcionada para ser um “*mix*” entre o primeiro gestor do RH que tinha um posicionamento fortemente direcionado para o operacional e o segundo que tinha ações para uma atuação mais estratégica, sem que os funcionários da área estivessem preparados para tal.

Gestor 4

Sim, atrapalhou bastante, conforme já comentamos anteriormente. Elas aconteceram durante o desenvolvimento e implantação do sistema RP, no qual o RH deu uma ótima contribuição. Com a saída do primeiro gestor, novas negociações com o segundo tiveram que acontecer.

Pelos depoimentos apresentados durante as entrevistas, é possível inferir que tanto os funcionários do RH quanto os gestores depositam no novo gestor expectativas positivas quanto ao futuro da área de RH, e que os pontos fortes serão intensificados, como por exemplo, o trabalho em parcerias, o que deverá acarretar um maior investimento nos aspectos estratégicos e até mesmo um maior detalhamento e aprofundamento dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento.

❖ ***O RH consegue detectar as necessidades das pessoas de forma proativa?***

De uma forma geral, tanto os funcionários do RH quanto os gestores entrevistados se ressentem de uma maior proatividade da área de RH na detecção das

necessidades dos funcionários da Empresa, como se pode observar em seus depoimentos:

Funcionário 1

Os integrantes do RH são profissionais responsáveis e competentes, com muito potencial a ser explorado. A dependência ainda é grande em relação a quem atende às solicitações. Não existe uma uniformidade entre esses profissionais.

Funcionário 2

O RH deveria atuar de forma mais proativa. Nem todos os elementos do RH têm perfil para se antecipar às demandas.

Na avaliação dos funcionários 1 e 2, o RH ainda não atua de forma proativa, embora o funcionário 1 considere positiva a competência dos integrantes da área, enquanto que o funcionário 2, revela o contrário, ou seja, nem todos têm perfil para atuar de forma proativa. Essa dicotomia de percepções pode comprometer o desempenho da área, sendo necessário que haja melhor entendimento e preparo quanto à proatividade das ações do RH.

Funcionário 4

É mais reativo. Falta muito para sermos proativos. Depende muito da filosofia de cada diretoria. Alguns ainda demonstram certo medo de deixar escapar o controle e acarretar aumentos no orçamento.

Funcionário 5

Depende. Na área comercial sim, sem dúvida, pois atuamos muito próximos. Na industrial é muito pouco, somos mais reativos, atendemos conforme somos demandados.

Tanto o funcionário 4 quanto o 5, apontam para as dificuldades de uma atuação proativa, e o funcionário 5 ressalta que depende também da área facilitar a proximidade dos membros do RH.

Funcionário 3

Consegue sim. A avaliação do cliente interno é positiva nesse sentido. Tá (sic) certo que é um instrumento meio informal, mas serve de parâmetro. Esse instrumento precisa ser revisto. A Pesquisa de Clima também confirma.

Apenas o funcionário 3 do RH tem visão contrária, declarando que existe uma avaliação positiva dos clientes internos como resultado tanto da Pesquisa de Clima quanto da pesquisa especialmente desenvolvida para Avaliar a Satisfação dos Clientes Internos.

Por parte dos gestores há uma visão muito mais negativa quanto a ação do RH.

Gestor 1

*O RH não consegue ter uma atuação mais proativa, até devido ao **excesso de mudanças. Precisa ser mais proativo.***

Gestor 2

***Ainda não. Tá (sic) começando.** O PDI vai ajudar bastante. A participação está aumentado. O RH está no caminho certo, mas ainda não estão bem estruturados. São muitos projetos.*

Gestor 3

O RH ainda é mais reativo. Até por conta das mudanças todas e da própria demanda da Empresa.

Gestor 4

***Em certa parte sim, mas precisa evoluir.** Ainda tem um bom caminho a ser percorrido.*

Gestor 5

Ainda não.** O RH motiva os gestores para que tal possa acontecer. **O RH não conhece as necessidades das pessoas. Indiretamente até conhece e, nesse indireto, está “Ok”.

Os gestores, como se pode ver, são muito mais categóricos ao enfatizar que o RH não consegue detectar as necessidades das pessoas de forma proativa, embora alguns deles, tal como o gestor 4, apontem uma certa eficiência, mas revelando que ainda há oportunidades de melhorias.

❖ ***O RH tem contribuído para a transformação organizacional? Explique como.***

A contribuição do RH para a transformação organizacional é vista pelos respondentes como sendo positiva, embora apontem para a lentidão de como essa contribuição se realiza. No geral há boa avaliação do RH, como apontam os excertos a seguir:

Funcionário 1

Sem dúvida que sim e com muito orgulho. Particularmente, recebo retornos bastante positivos dos gestores das áreas da Empresa. O RH está

mais objetivo e possui bons instrumentos que possibilitam contribuir para a transformação da Empresa.

Funcionário 3

A contribuição ainda acontece de forma um tanto lenta, mas acontece. Os programas desenvolvidos e implantados contribuem sim. A diretoria precisaria apoiar ainda mais. Às vezes é meio difícil, também porque existem outras prioridades.

Sob o ponto de vista do funcionário 1, o RH contribui para a transformação organizacional e tem recebido retornos positivos nesse sentido. O funcionário 3 se mostra mais crítico e exigente, ressaltando a forma lenta como essa contribuição ocorre, atribuindo essa lentidão a uma falta de maior apoio por parte da diretoria.

Funcionário 5

Sim. “Team Building”. Tivemos mudança de diretoria em 2000. O RH tinha perfil muito técnico e hoje estamos mais voltados para as pessoas. A pesquisa de clima contribuiu para essa evolução, os programas de Avaliação do Desempenho 360° e também os comitês para definição do PLR. Houve mudanças culturais no RH e na Empresa. No RH, mais intensamente a partir de 2002 com a chegada do gerente anterior ao atual.

Gestor 3

Tem sim. Pode mais, é verdade. Como já dito anteriormente, as mudanças atrapalharam muito o desenvolvimento do RH. Treinamento de “Team Building” ajuda sobremaneira na transformação organizacional. Pesquisa de Clima idem. O BSC veio para mexer com a vida de todos na Empresa, e também no RH, claro.

Tanto o gestor 3 quanto os funcionários 3 e 5 do RH comungam da importância dos programas de *Team Building* como impulsionador da transformação organizacional, e apenas o gestor 3 se referiu à Pesquisa de Clima como agente transformador, também ressaltando a importância da implantação do BSC, que veio “mexer com a vida de todos na Empresa”.

Funcionário 2

Eu diria que estamos tentando. O RH participa de dois grandes trabalhos: SIGO (Sistema Integrado de Gestão Alfa) e outro programa que é quanto à organização e cultura, que é um compromisso visível e está inserido no apoio às demais áreas da Empresa. São ações concretas. O RH está formando parcerias externas também.

O funcionário 2 do RH apresenta uma visão mais crítica em relação aos demais membros da área, atestando a participação do RH em projetos importantes e

de maior envergadura. Sua resposta induz a um direcionamento positivo da área no sentido de maior contribuição para a transformação organizacional.

Funcionário 4

Sim, tem contribuído bastante. Temos muitos instrumentos que são colocados à disposição para os gestores. **Falta o “link” mais estratégico.** Temos um PLR bem agressivo. Precisamos aprimorar o programa das competências. Parece que cada um olha para um lado. **Podemos dar mais subsídio aos gestores e contribuir mais.** Por outro lado, a indústria química como um todo muda bem devagar. **Nosso desafio é formar a próxima geração de gestores, uma vez que muitos gestores estão há bastante tempo na Empresa. Precisamos investir na gestão do conhecimento. Temos que criar indicadores para isso.**

O funcionário 4 ressalta o desenvolvimento da formação da próxima geração de gestores como desafio a ser superado pelo RH, havendo necessidade de investir na gestão do conhecimento, assim como, destaca a importância de um elo mais estratégico na atuação do RH como um todo.

Gestor 1

Desde 1996 vem sendo implementado na planta de Mauá o projeto piloto de Células de Gestão, onde o RH tem papel preponderante. Ainda hoje não está 100%. Parece que o RH tem “o breque de mão puxado”.

No transcorrer das entrevistas com os gestores, estes revelaram concordância de que o RH contribui para a transformação organizacional, sendo que apenas o gestor 1 se mostrou crítico e discordante desse posicionamento, alegando que o RH precisa ser mais atuante do que vem sendo, principalmente em relação ao projeto de trabalho em células, em implantação desde 1996 na unidade de Mauá.

Gestor 2

Sim, com certeza. A Empresa vem num processo crescente de evolução acarretando inúmeras mudanças em seu interior.

Gestor 4

Tem contribuído e muito. Todos os programas desenvolvidos visam os objetivos da Empresa que está evoluindo muito rapidamente. **Mudamos muito em quatro anos.**

Gestor 5

Sim. Tem sim. Até em função de tudo o que falamos. São muitos programas desenvolvidos. **A Empresa mudou muito nos últimos anos.**

Os gestores 2, 4 e 5 consideram a atuação do RH como sendo positiva em relação às transformações e que a Empresa necessita continuar buscando se adaptar às mudanças. De uma forma geral os respondentes se mostram satisfeitos com a contribuição do RH para a transformação organizacional.

❖ ***A área de RH hoje se constitui em uma vantagem competitiva para a Empresa? Por que?***

Com referência às entrevistas concedidas pelos funcionários do RH, existe a tendência em considerar que esta se constitui numa vantagem competitiva para a Empresa, conforme pode ser constatado através dos depoimentos que se seguem:

Funcionário 1

Acredito que sim, embora muitos integrantes do RH ainda não possuam clareza quanto ao papel que devem desempenhar.

Funcionário 2

Se comparado a outras Empresas, sim, pois contribui para a competitividade da Alfa. Hoje o RH é “benchmarking” para muitas Empresas do setor e em muitos projetos.

Funcionário 4

Sim. É uma vantagem competitiva sim. O RH dá bons subsídios nesse sentido. Tem bons controles e dá bons direcionamentos. Todo programa tem um lado comportamental que é decisivo para tornar o RH um diferencial competitivo.

Funcionário 5

Sim. Participa ativamente na mudança de gerências importantes, como por ocasião da contratação do gerente de pesquisa e também na condução dos programas de “Trainees” que trazem uma boa oxigenação para a Empresa. Muitos gestores participaram de treinamentos de ponta fora do Brasil. O programa dos “Trainees” é estratégico para Empresa.

Na visão do funcionário 2, “RH é *benchmarking* para muitas Empresas do setor [...]”. Por outro lado, o funcionário 1 acredita que ainda falta maior clareza para alguns integrantes do RH quanto ao papel a ser desempenhado por eles. O funcionário 4 avalia que o RH “tem bons controles e dá bons direcionamentos” e o de número 5 revela que o RH participa ativamente, tanto dos processos de *Trainees* quanto na contratação de gerentes, como se pode observar nos relatos a seguir:

Funcionário 3

Parcialmente sim. O RH cuida bem do funcionário. Os programas contribuem para a retenção. Ainda não é um diferencial, mas tem tudo para ser.

Apenas o funcionário 3 do RH considera parcialmente que sim a respeito do RH constituir-se numa vantagem competitiva para a Empresa, pois este alega que o “RH cuida bem do funcionário”, mas “ainda não é um diferencial [...]”.

Gestor 1

Tem tudo para ser, mas ainda não é. Precisar estar mais junto das áreas.

Gestor 4

Hoje, ainda não. Precisa melhorar ainda mais para ser efetivamente um diferencial competitivo. Acredito que vai chegar lá.

Gestor 5

O RH ainda é muito operacional. Tem potencial para se transformar numa vantagem competitiva para Empresa. Pode intensificar o desenvolvimento das ferramentas para os gestores e identificar melhor as necessidades de desenvolvimento, tanto do próprio gestor quanto dos funcionários.

Em contrapartida, os gestores se mostram mais críticos durante as entrevistas, sendo que os de números 1, 4 e 5 avaliam que o RH ainda não se constitui num diferencial competitivo para a Empresa, pois segundo o gestor 1, RH “precisa estar mais junto das áreas”; o gestor 4 cita a necessidade de melhorar ainda mais e o de número 5 destaca a necessidade de intensificar as ferramentas para os gestores.

Gestor 2

Não sei responder, mas tem que ser. O RH precisa dominar a complexidade da Empresa e a diversidade do quadro de funcionários. Esse é um vetor forte de crescimento. A estratégia da Empresa está bem definida, precisa partir para a implementação.

Apenas o gestor 2 alega não saber responder a essa questão, mas cita a importância do RH em dominar a complexidade da Empresa e partir para a implementação das estratégias.

Gestor 3

Sim, apesar dos problemas apontados anteriormente. Existem críticas quanto a atuação do RH e por isso é importante que este aperfeiçoe cada vez mais as ferramentas existentes.

O gestor 3 foi categórico em afirmar que o RH é um diferencial competitivo para a Empresa apesar dos problemas citados anteriormente (troca de gerências).

❖ ***O RH atua de forma sistêmica em relação aos objetivos da Empresa?***

Com respeito a essa indagação, 9 dos 10 entrevistados revelam que RH atua de forma sistêmica, sendo 5 funcionários do RH e 4 gestores, ainda que estes façam algumas considerações em termos da necessidade de ocorrer algum aprimoramento.

Segue o relato das entrevistas dos funcionários do RH e gestores:

Funcionário 1

Sim, com certeza. Ainda pode estar mais inserido no negócio da Empresa e “cavar” mais demanda em relação aos serviços que pode prestar. Precisa participar do planejamento estratégico da Empresa para efetivar suas contribuições.

Funcionário 4

Sim, mas pode mais. Falta maior integração entre todas as ferramentas oferecidas aos gestores. Precisamos ter uma visão de 360°.

Nesse sentido, o funcionário 1 do RH cita a necessidade do RH participar do planejamento estratégico e de ampliar a visão 360° dos processos, sistemas e da própria Empresa. Tanto ele, quanto o funcionário 4 revelam que ainda pode ser mais sistêmico, havendo necessidade de maior integração entre todas as ferramentas oferecidas.

Funcionário 2

Como o foco é estratégico, o RH atende a demanda do cliente para atender aos objetivos estratégicos deste.

Funcionário 3

Sim. O RH atua de forma bastante focada. Nada é feito ao acaso. Tudo visa os objetivos da Empresa.

Funcionário 5

Sim. Implantação do Oracle. O RH gerenciou toda essa mudança. Atuou na qualificação e motivação do grupo. Em relação a outros subsistemas da Empresa, nossa presença ainda é muito heterogênea.

Os funcionários 2, 3 e 5 do RH asseguram que o RH atua de forma sistêmica, sendo que o de número 5 cita o exemplo da implantação do Oracle, tendo o RH gerenciado toda a migração do sistema anterior para este.

Gestor 1

Nesse ponto sim. O RH está bem sintonizado com as necessidades da Empresa.

Gestor 2

Sim, a atuação é bem sistêmica. Tudo converge para os objetivos maiores da Empresa.

Gestor 3

Sim, conforme falamos anteriormente, o RH não “atira a esmo”. Tudo se encaixa nos objetivos maiores da Empresa.

Gestor 4

Sim. Bastante. Tudo é feito de forma integrada. Não há nenhum programa solto.

Quanto aos gestores, existe concordância entre os de número 1, 2, 3 e 4 em relação à convergência das ações do RH em direção aos objetivos da Empresa, e nenhum programa está “solto” de acordo com a análise do gestor 4 e, tampouco, “RH atira a esmo”, conforme relata o gestor 3, havendo uma boa concordância entre eles.

Gestor 5

Às vezes sim. Mais ou menos. Faltam alguns treinamentos ou estes deixam a desejar. O RH não consegue enxergar com clareza as necessidades. Nesse sentido, pode ser mais sistêmico. Tem espaço para percorrer ainda. Os funcionários do RH são muito operacionais ainda.

Apenas o gestor 5 se mostra mais crítico em relação à atuação da forma mais sistêmica do RH, ressaltando em seu depoimento que “os funcionários do RH são ainda muito operacionais.”

❖ *O RH é considerado um agente de mudança na Organização?*

Todos os entrevistados consideram um tanto positiva a atuação do RH como agente de mudança, mas com necessidade de acelerar seu crescimento nessa direção conforme pode ser observado através de seus relatos:

Funcionário 1

Sim. Nem tanto. O RH “levanta a bandeira” das mudanças e, na medida do possível, vai suprimindo as deficiências. Existe grande respeito às hierarquias. Nesse sentido a Empresa ainda é muito conservadora.

Gestor 2

Sim. Dá sua contribuição para que as mudanças aconteçam da melhor forma possível.

Apenas o funcionário 1 do RH e o gestor 2 consideram o RH como um agente de mudanças na organização, ainda que o funcionário 1 tenha consideração a fazer a esse respeito.

Entre os gestores, apenas o de número 2 afirma categoricamente que considera o RH um agente de mudanças, pois “dá a sua contribuição”, para que as mudanças organizacionais sejam implementadas de forma mais ágil e proativa.

Funcionário 2

Ainda pode mais. Com a nova gerência assumindo e dando certo, a tendência é crescer nesse sentido. O RH reporta-se à diretoria financeira e isso acaba interferindo um pouco.

Funcionário 3

Está começando a ser visto como. Ainda meio timidamente, mas estamos evoluindo.

Funcionário 4

Tentamos ser. Estamos conseguindo aos poucos. Leva tempo para sermos considerados agentes de mudança. Existe direcionamento para tal. O RH tem muito foco em pessoas e isso é um grande passo. A Pesquisa de Clima é um agente de mudança e tem funcionado como tal.

Funcionário 5

Tem tentado ser. Está sendo aos poucos. Parece que é mais quando o diretor da área quer. Por si só não. Nas diretorias onde somos convidados, atuamos como agente de mudança.

Na análise feita pelos funcionários entrevistados do RH, existe a percepção da necessidade de um aprimoramento quanto ao RH ser um agente efetivo nos processos de mudança, embora todos reconheçam que o caminho que está sendo trilhado está correto, necessitando apenas ser intensificado. Existe, também, expectativa positiva quanto ao papel a ser desempenhado pelo novo gestor.

Gestor 1

Até 2003 o gerente era muito “duro” e muito operacional, e o RH não era agente de mudança. Seu sucessor foi exatamente o oposto em termos operacionais e começou a atuar como agente de mudança. Vamos ver o novo que está entrando. Parece que é um meio termo entre os dois anteriores.

O gestor 1 deposita esperanças na atuação do gerente que está assumindo a frente do RH e deseja que este possa desenvolver ações de caráter mais estratégico e menos operacional, que era o papel desenvolvido pelo gestor anterior.

Gestor 3

Não muito ainda. A estrutura muito formal do primeiro gestor acabou atrapalhando um pouco a evolução da área. O RH vai junto com as mudanças, se esforça e atua muito ainda como um coadjuvante.

Gestor 4

O RH é um instrumento para as mudanças. Precisa evoluir para ser um agente. Precisa ocupar mais o seu espaço.

Gestor 5

Na minha opinião o RH ajuda a mudança acontecer. Atua como um facilitador, mas ainda não é um agente dessas mudanças.

Os gestores 3, 4 e 5 também consideram que o RH está no caminho certo, mas ainda faltam ações para ser considerado um agente de mudanças e não apenas um facilitador para as mudanças.

❖ ***Depois do BSC, o RH aumentou sua contribuição para a conquista dos objetivos estratégicos?***

Exceto o gestor 4, os demais entrevistados consideram que o RH aumentou sua contribuição para a conquista dos objetivos estratégicos da Empresa.

Os cinco entrevistados do RH ressaltam que o foco estratégico através do BSC direciona melhor as ações do RH, haja visto os programas que são desenvolvidos e que contribuem para a conquista dos objetivos estratégicos da Empresa, conforme se pode observar pelos depoimentos a seguir:

Funcionário 1

Sim. Ficou muito mais clara a contribuição da área de RH. Por tabela, apoiado no BSC, o RH melhorou sua contribuição para os objetivos estratégicos.

Funcionário 2

Sim. Todos os projetos desenvolvidos estão voltados para a vertente do Crescimento Financeiro que, em última instância, é atender a estratégia maior da Empresa através de medida de avaliação contábil. (EVA)

Funcionário 3

Sim, e aumentou muito. Tudo é mais questionado e os objetivos estratégicos não são esquecidos. Todas as ações são mais integradas.

Funcionário 4

Sim. Aumentou sim. Todos os projetos comprovam isso.

Funcionário 5

Sim. Pode aumentar ainda mais. O RH atua ligado à estratégia. O programa de gestão por competência é uma prova disso. Competência para quê? Essa resposta é muito clara. Todos os programas são integrados e possibilitam um maior aumento na criatividade de todos os funcionários.

Gestor 1

Sim. Melhorou o alinhamento com o restante da Empresa. O RH sabe o que precisa ser feito. É só fazer.

Gestor 2

Sim. Foi um grande diferencial. É notória a sua contribuição.

Gestor 3

Sim. Sem dúvida. O RH transita livremente por toda a Empresa. É bem visto e bem aceito.

Gestor 5

Sim. Através das metas a serem alcançadas. É uma parte importante da “cebola”, se considerarmos o BSC como tal. O RH está bem no meio para garantir a formação e sustentação desse processo. Precisa melhorar a visão de longo prazo.

Da mesma forma que os funcionários do RH, quase todos os gestores compartilham da opinião sobre a melhora do RH, quer seja em relação às estratégias organizacionais quanto ao alinhamento com as demais áreas da Empresa e a busca pelo atingimento das metas estabelecidas.

Gestor 4

Em função do BSC, o RH está devendo um pouco. Precisa evoluir. Tem muita lição de casa para fazer. Ainda está meio disperso e precisa ouvir mais a Empresa e suas necessidades, inclusive evoluir na explosão dos indicadores. Mas com certeza, após BSC, o RH não piorou sua atuação. É que são outros tempos e todos somos muito mais exigidos e nos tornamos mais exigentes.

A crítica feita pelo gestor 4 diz respeito aos novos tempos que a Empresa vive após a implantação do BSC, ressaltando que o RH precisa ouvir mais a Empresa e “fazer a lição de casa” no sentido da ampliação dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento e afirma que RH não piorou a sua atuação, mas apenas os tempos atuais exigem outras ações.

4.3 - Análise dos dados dos questionários e entrevistas

O objetivo desta seção é fazer um cruzamento entre algumas das questões propostas no questionário (Likert) e outras feitas durante a entrevista com os participantes da pesquisa. A realização deste cruzamento de dados deve-se à análise de alguns temas surgidos nas respostas aos questionários e entrevistas, que muitas vezes se contradizem ou apontam para possibilidades de interpretações relevantes para o desenvolvimento deste estudo.

Para a realização do cruzamento proposto são expostos quadros, nos quais perguntas do questionário e do roteiro de entrevista são agrupadas de acordo com o tema apresentado por essas questões ou de acordo com os temas advindos das respostas dadas pelos participantes. A partir das respostas discutidas propõe-se, também, uma síntese dos resultados obtidos.

Cabe ressaltar que, considerando que os dados das respostas já foram devidamente descritos nas seções anteriores, não mais serão feitas distinções entre os respondentes, mas sim, considerando-os como dois blocos nos quais os gestores estão de um lado e os funcionários do RH de outro. Além disso, o cruzamento proposto será feito 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 da perspectiva de aprendizagem e crescimento e, também, em relação à estrutura de medição da 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).

Com relação aos respondentes dos questionários, embora nove gestores os tenham respondido, neste tópico serão considerados apenas os gestores que responderam ao questionário e também participaram das entrevistas e, dessa forma, quatro gestores que responderam aos questionários, mas não participaram das

entrevistas, não serão aqui considerados. Em relação aos funcionários do RH, todos os que responderam aos questionários, também participaram das entrevistas.

Assim sendo, os dados encontram-se ordenados da seguinte forma:

- **Capacidades dos funcionários da linha de frente** visando a solução dos problemas inerentes aos processos sob as suas responsabilidades;
- **Capacidades dos sistemas de informação** no que diz respeito à excelência dos serviços de informação como ponto fundamental para que haja melhoria contínua dos processos organizacionais;
- **Motivação, empowerment e alinhamento**, pois os funcionários deverão estar motivados para agir dentro do melhor interesse da Empresa, adequando o clima organizacional e influenciando nessa motivação e na iniciativa deles;
- **Retenção dos funcionários** visa manter e preservar a memória viva da Empresa, pois é de se supor que funcionários antigos sejam mais sensíveis às necessidades dos clientes;
- **Satisfação dos funcionários** através da realização de pesquisas periódicas, pois quanto maior for o grau de satisfação deles, maior poderá ser a sua contribuição para os objetivos macros da Empresa;
- **Produtividade dos funcionários** em relação à resultante dos esforços de elevação do nível de habilidades e competências dos empregados;
- **Avaliação dos serviços prestados pelo RH** em relação aos programas que são desenvolvidos, as contribuições de seus integrantes, as parcerias com os gestores e as estratégias da área em relação aos objetivos macros da Empresa.
- **Avaliação da área de RH em relação à sua atuação de caráter mais estratégico** no que diz respeito a ser um agente efetivo para as mudanças e a respectiva contribuição para a transformação organizacional.

4.3.1 – Capacidades dos funcionários da linha de frente

Inúmeros programas foram desenvolvidos e implementados pela área de RH. Estes programas receberam menção durante o processo de entrevista e também foram

avaliados nos respectivos questionários enviados aos funcionários do RH e demais gestores da Empresa.

A questão que se coloca na seqüência diz respeito ao desenvolvimento dos programas que visam aumentar a participação dos empregados da Empresa na melhoria dos processos e, dessa forma, a área de RH poder ser vista como uma vantagem competitiva para a Organização.

Quadro 6 - RH como vantagem competitiva

Afirmativas Efetuadas nos Questionários	Perguntas Efetuadas Durante as Entrevistas
14 – O RH desenvolveu algum programa cujo objetivo principal era aumentar o grau de participação dos funcionários da Alfa na melhoria dos processos desenvolvidos em suas respectivas áreas de atuação.	16 – A área de RH hoje se constitui em uma vantagem competitiva para a Empresa? Por que?

Fonte: Questionários e Entrevistas com funcionários do RH e gestores da Empresa

A correlação que se busca estabelecer com essas duas questões é a possibilidade de se realizar primeiramente, através dos questionários, uma avaliação quanto a capacidade do RH em desenvolver programas que visam aumentar a participação dos empregados da Empresa na melhoria dos processos e, em segundo lugar, durante as entrevistas, confirmar se a área de RH se constitui em uma vantagem competitiva para a Empresa ao desenvolver programas que possibilitem a melhoria dos processos internos.

No geral, pelas respostas obtidas com o questionário, tanto os funcionários do RH quanto os gestores concordaram que o RH desenvolveu programas capazes de propiciar maior participação de seus funcionários, influenciando a melhoria dos processos por eles desenvolvidos, sendo que apenas um funcionário do RH e dois gestores discordaram dessa afirmação.

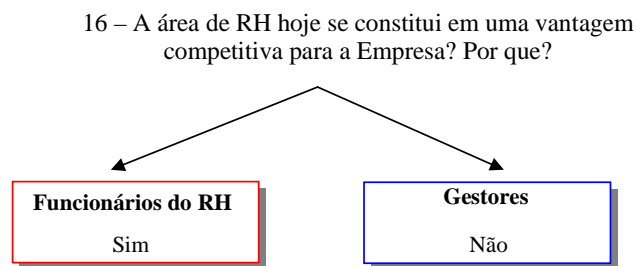
Por ocasião das entrevistas, três funcionários do RH concordaram que a atuação do RH se constitui em uma vantagem competitiva para a Empresa, enquanto que apenas um gestor comungou desse mesmo posicionamento.

Podemos 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 da Empresa e, a maioria dos respondentes deste trabalho, se refere a eles de forma positiva. Pode ser entendida como normal a maior criticidade manifestada pelos gestores da Empresa do que pelos funcionários do RH, o que não invalida os posicionamentos de um ou de outro.

Paralelamente, através da implementação dos diversos programas, existe a intenção e a possibilidade de que a área de RH se constitua efetivamente num diferencial competitivo para a Empresa Alfa, e isso só será possível se todos os funcionários estiverem devidamente capacitados e treinados para bem desempenharem suas funções.

Entretanto, conforme se observa no quadro 7, existem diferentes percepções em relação a esse tema e que foram manifestadas durante as entrevistas.

Quadro 7 – Atuação do RH e a vantagem competitiva



Fonte: Dados das entrevistas

Para os funcionários do RH, a atuação da área é um diferencial competitivo por dois motivos: a) serve de *benchmarking* para outras Empresas do setor; b) assume papel relevante na mudança de gerências importantes. Por outro lado, para os gestores, o RH ainda não pode ser considerado como uma vantagem competitiva, pois é muito operacional, o que acaba comprometendo a sua visibilidade.

Diante dessa análise, é possível levantar alguns questionamentos: se para os funcionários existe tanta clareza de que a área de RH é uma vantagem competitiva para a Empresa, por que entre os gestores tal não acontece? Talvez seja possível inferir que estejam ocorrendo problemas na comunicação ou, até mesmo que existam, entre os gestores, diferenças de entrosamento com os integrantes do RH, o que viria comprometer essa percepção. É possível, ainda, que o conceito de vantagem competitiva seja diferente para os respondentes, assim, o que se caracteriza como fator de vantagem competitiva para um grupo, pode não ser considerado pelo outro. De certa forma, parece haver uma falta de harmonia em relação às ações realizadas pelo RH e a forma como essas são interpretadas pelas demais áreas da Empresa. É interessante e curioso que os gestores percebam o desenvolvimento dos programas aplicados pelo RH, no entanto parecem não os relacionar com vantagem competitiva.

O item seguinte aborda os aspectos da comunicação do RH em relação à divulgação dos próprios indicadores.

4.3.2 - Capacidades dos sistemas de informação

Este bloco de análise é composto pela avaliação dos programas desenvolvidos pelo RH no que diz respeito à excelência dos processos de comunicação, tanto para os gestores como para os demais funcionários da Empresa, sendo este um ponto fundamental para que haja melhoria contínua dos processos organizacionais. Outro ponto de análise é quanto à divulgação e informação a respeito dos próprios indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento de acordo com a metodologia de implantação do BSC.

Quadro 8 – Indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento

Afirmativas Efetuadas nos Questionários	Perguntas Efetuadas Durante as Entrevistas
3 – Você possui conhecimentos a respeito dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento.	2 – O RH fez algum tipo de divulgação sobre os indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento?

Fonte: Questionários e Entrevistas com funcionários do RH e gestores da Empresa

A intenção em correlacionar as respostas dessas duas questões é avaliar a divulgação feita pelo RH, para toda a Empresa, sobre seus próprios objetivos estratégicos e confrontar com a metodologia de implantação do BSC de acordo com seus criadores.

Em relação a estas indagações, apenas um gestor apresentou discordância ao responder ao questionário e, em contrapartida, os demais respondentes assinalaram concordância quanto ao conhecimento dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento.

Durante a entrevista todos reconheceram que não houve uma comunicação formal para a divulgação dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento, e que esta comunicação acabou acontecendo durante a palestra de lançamento do projeto do BSC para toda a Empresa, através do folder de divulgação e também por ocasião da implementação dos programas desenvolvidos pelo RH.

Sob esse aspecto da comunicação, podemos encontrar em Ulrich (1998) e também em Kaplan; Norton (1997), considerações importantes em relação à insuficiência do processo de comunicação 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, em maior ou menor grau, o envolvimento dos demais empregados e também dos gestores da Empresa que, assim, poderão melhor contribuir para que os objetivos possam ser atingidos.

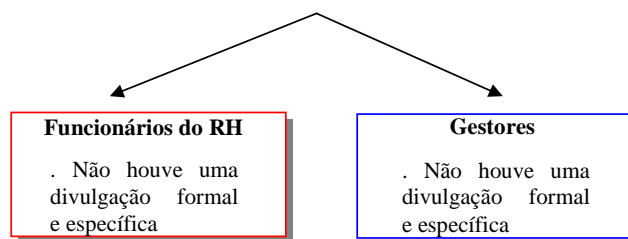
Pelos depoimentos nas entrevistas e também nas respostas aos questionários, o processo de comunicação, desenvolvido pelo RH em relação à divulgação dos indicadores sob sua responsabilidade, não foi suficientemente dirigido e nem foram criados mecanismos de divulgação específicos, o que pode vir a comprometer 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.

A avaliação feita pelos funcionários do RH e também pelos gestores, durante a realização das entrevistas, revelou que existem deficiências nesse processo, o que pode ser constatado na análise dos quadros 9 e 10.

Quadro 9 – Divulgação dos indicadores de RH

2 – O RH fez algum tipo de divulgação sobre os indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento?



Fonte: Dados das entrevistas

Tanto os gestores quanto os funcionários do RH concordaram que não houve uma divulgação de caráter mais formal em relação aos indicadores de desempenho do RH, o que contraria os ditames de implantação do sistema BSC por parte de seus autores, Kaplan; Norton (1997).

O fato de não ter havido divulgação formal e específica desses indicadores pode levar este autor a inferir que talvez tenha havido um certo descuido por parte do RH em tornar conhecido seus objetivos, ou ainda, uma desconsideração da importância dessa divulgação, sem que os membros do RH pudessem se dar conta de que a avaliação do desempenho da área de RH poderia ficar comprometida se realizada pelos gestores da Empresa.

Dando continuidade à forma de como o RH se comunica com as demais áreas da Empresa e também com os empregados, a questão do processo de comunicação

mereceu foco específico neste estudo, possibilitando uma adequada avaliação com respeito a esse tema, conforme pode ser observado na análise das entrevistas, a partir do quadro 9.

Quadro 10 – Processo de comunicação do RH

Afirmativas Efetuadas nos Questionários	Perguntas Efetuadas Durante as Entrevistas
8 – O RH disponibiliza, tanto para os gestores quanto para os funcionários, informações necessárias que possibilitam o atingimento dos indicadores referentes à gestão de pessoal.	4 – Como você avalia o processo de comunicação do RH com os funcionários e Gestores da Empresa?

Fonte: Questionários e Entrevistas com funcionários do RH e gestores da Empresa

As duas questões acima possibilitam confirmar, ou não, na ótica dos participantes desta pesquisa, a eficácia do processo de comunicação do RH para toda a Empresa no que diz respeito ao fornecimento de informações, tanto para gestores quanto para os demais empregados da Empresa.

Entre os funcionários do RH, apenas um assinalou discordância em sua resposta no questionário quanto a disponibilização de informações por parte do RH aos gestores e demais funcionários da Empresa, e este ratificou a sua percepção durante a entrevista. Os demais funcionários do RH, embora tenham respondido afirmativamente no questionário, durante as entrevistas apontaram deficiências no processo de comunicação do RH, ou seja, os cinco funcionários do RH revelaram seu descontentamento quanto a comunicação desenvolvida pela sua área, no sentido de estar muito direcionada aos gestores.

Segundo afirma Ulrich (1998), a correta utilização do poder de linguagem pode se constituir num diferencial fator de sucesso, uma vez que as ações emanadas pela área de RH visam atender as necessidades de seus clientes e se estes, por sua vez, não entenderem corretamente a mensagem, poderão estar se colocando à margem de um processo maior ou não reconhecer a contento os esforços emanados pela área de RH, não só através de seus funcionários diretos, mas também em relação aos resultados a serem alcançados pelos diferentes programas.

Por outro lado, os cinco gestores se mostraram mais coerentes em seus posicionamentos em relação à comunicação desenvolvida pelo RH, pois tanto no

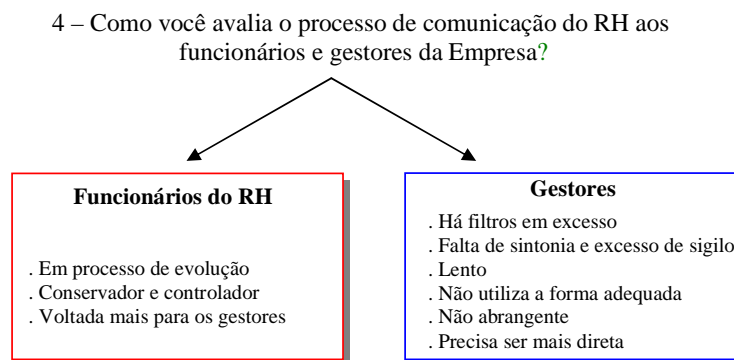
questionário quanto nas entrevistas, demonstraram seu descontentamento, sendo este um ponto vulnerável na gestão do RH.

De acordo com Kouzes; Posner (1997), para que o RH assuma a liderança dos processos e programas sob sua responsabilidade, deverá imprimir um ritmo diferenciado e melhor estudado ao seu processo de comunicação a fim de que possa dar vida às visões, e assim conseguir maior adesão por parte dos gestores e empregados da Empresa.

Vale ressaltar o que Ulrich (1998) nos revela quanto a importância da compreensão por parte dos funcionários para que estes possam aceitar com maior facilidade e prontidão o que deles é esperado, o que também é válido para os clientes e gestores da empresa como um todo.

No caso da empresa pesquisada, parece que o RH precisa rever seu processo de comunicação e lançar mão dos recursos disponíveis para que possa reverter a avaliação negativa recebida por quase todos os participantes desta pesquisa, conforme se pôde observar durante a realização das entrevistas.

Quadro 11 – Processo de comunicação do RH



Fonte: Dados das entrevistas

Existem inúmeras críticas ao processo de comunicação do RH, e essas críticas acontecem tanto por parte dos próprios funcionários da área quanto pelos gestores entrevistados.

Pode-se ressaltar que os funcionários do RH revelaram que a comunicação está mais voltada para os gestores do que para os demais funcionários da Empresa, porém os gestores não fizeram menção a essa percepção, tecendo críticas de forma mais generalizada, inclusive quanto a forma com que essa comunicação é feita, os filtros existentes e até o excesso de sigilo, numa demonstração de descontentamento quanto ao processo de comunicação.

Para que o RH possa assumir a liderança da condução dos processos, deverá comunicar claramente seus propósitos, dando vida às visões, conforme afirma Kouzes; Posner (1997), para que consiga maior adesão por parte dos gestores e funcionários no desenvolvimento dos programas sob sua responsabilidade.

Por outro lado, uma possível indagação talvez possa ser realizada, que é decorrente desse descontentamento dos gestores e que diz respeito a um certo acomodamento por parte destes: existe algum tipo de reivindicação realizado pelos gestores para que possam se sentir mais bem informados, uma vez que o RH alega que direciona a comunicação para os gestores e estes alegam que a forma não é a mais adequada e que há filtros em excesso? Esse questionamento se mostra pertinente à medida que os próprios gestores admitem até haver excesso de comunicação, como revelado por um deles.

Na seqüência serão analisadas as questões relacionadas a motivação, *empowerment* e alinhamento dos empregados da Alfa.

4.3.3 - Motivação, *empowerment* e alinhamento

Este tópico diz respeito à capacidade dos funcionários de agirem focados nos interesses maiores da Empresa, no sentido de terem liberdade para assumir a

iniciativa dos processos sob sua responsabilidade através da motivação e capacidade de realização de acordo com a metodologia do BSC e segundo Kaplan; Norton (1997). A partir do quadro 12 serão analisadas essas informações.

Quadro 12 – Processo motivacional dos funcionários da Alfa

Afirmativas Efetuadas nos Questionários	Perguntas Efetuadas Durante as Entrevistas
10 – A motivação dos funcionários do RH aumentou após a implantação do BSC na Alfa. 22 – O RH desenvolveu algum programa cujo objetivo principal era melhorar a motivação dos funcionários da Alfa.	10 – O que o RH tem feito para melhorar a motivação dos funcionários da Empresa?

Fonte: Questionários e Entrevistas com funcionários do RH e gestores da Empresa

A correlação entre as três questões acima tem como foco os aspectos motivacionais, sendo que a questão 10 do questionário tem como objetivo avaliar, sob a ótica dos respondentes, a percepção quanto a motivação apresentada pelos componentes do RH. Esta questão do processo de entrevista foi elaborada de forma similar à questão 22 do questionário e, dessa forma, torna-se possível avaliar se o RH desenvolveu programas que tenham por objetivo melhorar a motivação de todos os empregados da Empresa.

Com referência à questão número 10 do questionário, que indaga se a motivação dos funcionários do RH aumentou após a implantação do BSC na Empresa, dez dos quatorze respondentes assinalaram que não sabem avaliar. Porém, entre os que responderam que concordam com esse aumento de motivação encontrou-se um funcionário do RH e dois gestores. Apenas um gestor discordou dessa afirmativa.

A questão número 22 do questionário faz referência à motivação dos demais empregados da Empresa e, os cinco respondentes por parte dos funcionários do RH concordaram com a afirmativa de que o RH desenvolveu programas para melhorar a motivação dos funcionários da Alfa, sendo que entre os gestores, um respondeu que concorda. Dois gestores responderam que não sabem avaliar e dois assinalaram que discordam dessa afirmativa.

Existe discrepância entre a resposta assinalada no questionário e o processo de entrevista no que diz respeito a dois gestores. O fato de eles terem mudado seu posicionamento pode indicar uma melhor reflexão sobre essa questão, fato este que possibilitou a apresentação de exemplos que explicam a mudança de posicionamento.

De uma forma mais ampla, 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°, Relacionamento entre Equipe x Lideranças, *Team Building* e Pesquisa de Clima, entre outros.

Motivação dos empregados de uma Empresa não é o foco principal deste trabalho porém, 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.

Tanto na elaboração das perguntas dos questionários quanto durante o processo de entrevista não se procurou estudar qual o entendimento desses participantes sobre motivação, mas através de suas repostas é possível inferir que, para eles, estar motivado significa se deparar com situações em que podem ser observados nas pessoas momentos de alegria, entusiasmo e até mesmo de certa euforia. Bergamini (2002).

Nesse contexto, e de acordo com as respostas dos participantes, a área de RH contribui para a motivação das pessoas da Empresa através da implementação de diferentes programas de treinamento e desenvolvimento e demais políticas de RH, como por exemplo, remuneração, benefícios, desafios e oportunidades, entre outros.

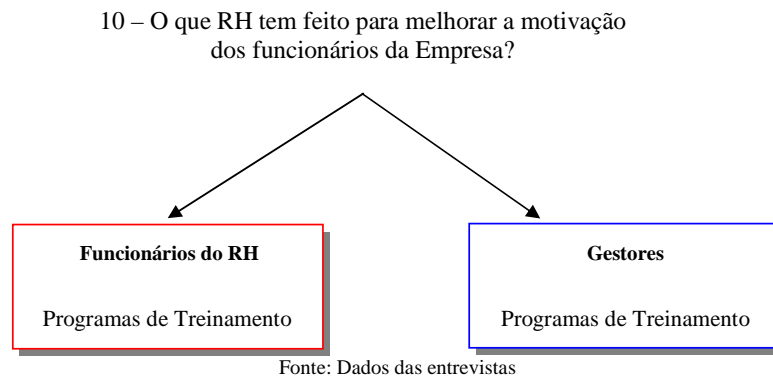
A capacidade que as pessoas têm de empreender ações que possibilitem o aumento de suas realizações, quer seja através do aprimoramento do conhecimento necessário quer seja através do aumento da satisfação em trabalhar na Empresa e assumir maiores desafios, se constitui numa tarefa que o RH precisa abraçar,

fazendo-o de forma proativa e antecipando-se às demandas para que os objetivos sejam alcançados.

Dessa forma, as questões do quadro 13, cujas informações foram obtidas durante a realização das entrevistas, deverão auxiliar na compreensão dessa realidade, conforme será retratado a seguir.

Neste tópico serão abordados os aspectos referentes aos programas desenvolvidos pelo RH destinados a favorecer a motivação dos funcionários e, também, quanto a capacidade do RH em desenvolver ações de caráter proativo ao invés de apenas reativo.

Quadro 13 – Programas que visam o aumento da motivação dos funcionários



Tanto os funcionários do RH quanto os gestores entrevistados concordaram que o RH desenvolve vários programas de treinamento e desenvolvimento que possibilitam melhorar a motivação dos funcionários da Alfa, e este fato também contribui para a retenção das pessoas na Empresa.

Senge (2003) ao se posicionar sobre a visão compartilhada, reforça que este compartilhar tem em vista o futuro da organização e das pessoas, e estas devem possuir o interesse da prática do compromisso e o envolvimento sistemático possibilitando, desta forma, o aumento da satisfação das pessoas em trabalhar na Empresa e contribuir para a conquista dos resultados.

Assim sendo, segundo depoimento dos integrantes do RH, em todos os programas desenvolvidos existem componentes comportamentais que contribuem para o aumento da motivação dos funcionários da Empresa.

Na seqüência é mostrado o resultado da análise dos dados no que diz respeito à avaliação do RH como possuidor de atitudes proativas e que podem ser interpretadas como *empowerment*, e também como alinhamento em relação aos objetivos e processos organizacionais.

Quadro 14 – Aumento do grau de satisfação e proatividade

Afirmativas Efetuadas nos Questionários	Perguntas Efetuadas Durante as Entrevistas
16 – O RH desenvolveu algum programa cujo objetivo principal era aumentar o grau de satisfação dos funcionários em trabalhar na Alfa.	14 – O RH consegue detectar as necessidades das pessoas de forma proativa?

Fonte: Questionários e Entrevistas com funcionários do RH e gestores da Empresa

O objetivo das duas questões acima é o de poder aferir, primeiramente através das respostas dos questionários, se o RH desenvolveu algum programa que possibilite o aumento da satisfação dos empregados em trabalhar na Empresa. Num segundo momento, durante as entrevistas, é importante poder se constatar se o desenvolvimento desses programas aconteceu de forma mais proativa ou mais reativa.

A afirmativa de que o RH desenvolveu algum programa para aumentar o grau de satisfação dos funcionários da Empresa recebeu a concordância de nove dos quatorze respondentes dos questionários, sendo que três gestores não concordaram com essa afirmativa e dois não souberam responder.

Com relação à entrevista concedida, o sentimento maior é que o RH atua mais de forma reativa do que proativa, sendo que um funcionário do RH não deixou clara a sua convicção quanto a capacidade do RH detectar as necessidades das pessoas de forma proativa, e fez referência à dependência de quem atende as solicitações. Um gestor disse que o RH precisa evoluir mais.

Paralelamente, dois funcionários do RH citaram o fato de haver diferenças de posicionamentos entre as diretorias.

Para que o RH consiga desenvolver programas que visem a satisfação dos funcionários em trabalhar na Empresa, torna-se necessário que haja uma visão maior a respeito dos problemas do cotidiano, sem o que, essa missão poderá não ser levada a bom termo.

Dessa forma, podemos encontrar em Senge (2003) a abordagem do compartilhar das imagens de futuro como forma de estimular o compromisso e o envolvimento, contribuindo assim para a motivação dos funcionários de uma forma geral. Agindo assim, os integrantes do RH poderão desenvolver programas que contemplem a satisfação das pessoas em trabalhar na Empresa, bem como, atuar de forma mais proativa antecipando a imagem do futuro a que Senge se refere.

Paralelamente, é significativo o ato de valorizar os empregados da Empresa como um todo, pois segundo Oliveira (1999) em concordância com o que afirma Senge (2003) ao focar a necessidade da valorização dos recursos humanos da organização, alega que o aumento da produtividade e qualidade são conseguidos através da satisfação das pessoas.

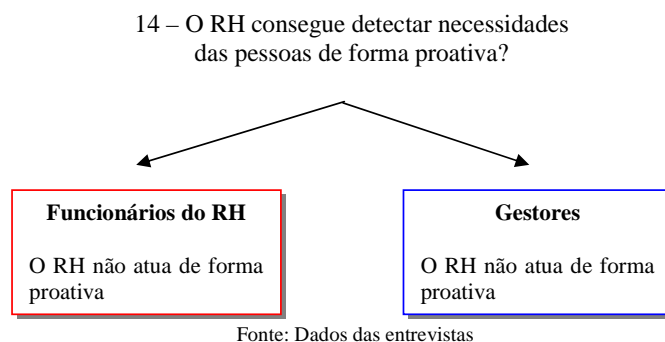
Desta forma, a contribuição da área de RH para a consecução dos objetivos estratégicos é de suma importância e, à medida que os seus integrantes ficam atentos para as necessidades de implementar mudanças no interior da Empresa para que os funcionários possam acompanhar as que estão ocorrendo no seu exterior, terão ampliado seu grau de participação para a conquista dos resultados organizacionais e poderão agir de maneira mais proativa na proporção em que se sintam encorajados para tal.

Outro ponto que merece a devida atenção está relacionado com a menção, por parte de dois funcionários do RH, sobre a abertura concedida pelas diferentes

diretorias aos membros do RH. Segundo Senge (2003), pode-se inferir que o inimigo é o próprio funcionário do RH e o “lá fora”, não no sentido lato do termo, mas sim que a causa dos problemas pertencem ao mesmo sistema, o que deve merecer uma reflexão do por quê é que isso acontece e como romper essa barreira, uma vez que os objetivos são comuns e os funcionários do RH são competentes, segundo a visão de um funcionário da área.

A síntese das entrevistas pode ser observada através da análise do quadro 15.

Quadro 15 – RH atuando de forma proativa



Quanto ao RH desenvolver uma atuação de caráter proativo, os gestores são categóricos em afirmar que o RH não atua de forma proativa e, de uma certa forma, os próprios funcionários do RH também se ressentem de praticar ações visando se antecipar a eventuais demandas.

Um dos funcionários do RH ressaltou o fato da área ter recebido avaliação positiva dos clientes para explicar uma possível proatividade em suas ações. Porém, a hipótese que este autor levanta, é se essa avaliação positiva pode ser fruto da não adequação do instrumento utilizado na pesquisa, uma vez que esse instrumento foi considerado como insuficiente por um funcionário do RH e um gestor, ou ainda, se essa avaliação positiva é decorrente das características pessoais deste ou daquele funcionário do RH.

Outro fato diz respeito à maior abertura concedida pela área comercial quando comparada com a área industrial, sendo que a primeira possibilita uma atuação de caráter mais proativo por parte do RH, ensejando uma indagação por parte deste autor: essa diferença de abertura é fruto da falta de maior “agressividade” do RH para conquistar seu espaço, ou é fruto da resistência natural do gestor da área industrial conforme mencionado pelo funcionário do RH? Isto pode ser explicado, em parte, pela afirmação de um dos gestores que revela que o RH precisa conhecer melhor as necessidades das pessoas.

Pode-se encontrar em Ulrich (1998), que a área de RH não só deve ser um facilitador na implementação dos diversos programas sob sua responsabilidade como deve fazê-lo de forma a abranger a Empresa como um todo, cabendo aos seus integrantes, acima de tudo, o papel de comandar o processo de gerenciamento dos recursos humanos e, somente através de atitudes proativas, esse intento poderá se concretizar, uma vez que o prefixo “pro” significa movimento para adiante, ou seja, o RH poderá se posicionar à frente da detecção das necessidades e à frente da implementação dos programas.

A seguir, a análise das questões referentes à retenção dos funcionários da Empresa.

4.3.4 - Retenção dos funcionários

A retenção dos funcionários constitui-se 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 para a conquista dos objetivos estratégicos. As outras duas medidas essenciais são a satisfação e a produtividade dos funcionários, e que também serão foco deste estudo.

Quadro 16 – Retenção dos funcionários

Afirmativas Efetuadas nos Questionários	Perguntas Efetuadas Durante as Entrevistas
18 – O RH desenvolveu algum programa cujo objetivo principal era possibilitar a retenção de funcionários na Alfa.	9 – Como funciona a retenção de talentos na Alfa? Existe algum programa específico para esse fim?

Fonte: Questionários e Entrevistas com funcionários do RH e gestores da Empresa

Estas questões foram elaboradas de forma similar e possibilitam uma avaliação direta pelos participantes quanto aos programas desenvolvidos pelo RH e outras ações que possibilitam a manutenção de um baixo *turn-over* entre os empregados.

Os cinco funcionários do RH, que responderam ao questionário, assinalaram concordar que o RH desenvolveu algum programa cujo objetivo principal era possibilitar a retenção dos talentos na Empresa porém, durante as entrevistas, os mesmos revelaram que não há programa específico para esse fim. Dos cinco gestores que responderam ao questionário, dois se mostraram concordantes, um não soube responder e seis discordaram dessa afirmativa.

No que diz respeito às entrevistas realizadas, tanto com gestores quanto com funcionários do RH, todos afirmaram que o RH não desenvolveu nenhum programa específico para reter talentos na Alfa, mas em contrapartida, foram citados inúmeros programas que contribuem para que o *turn-over* seja baixo, entre os quais podem ser destacados: PLR, Programa de *Trainees*, Projeto de Competências e Bolsa Estudo, aliados à remuneração condizente e bom plano de benefícios.

Outro fato merecedor de destaque e que foi mencionado por quatro funcionários do RH e dois gestores, ou seja, por seis dos dez entrevistados, é em relação aos desafios que a Empresa oferece a todos os funcionários e que possibilitam a sua permanência mais duradoura, uma vez que a superação desses desafios acarreta em oportunidades de crescimento pessoal e profissional, bem como, servem de fator motivador para os funcionários da Empresa pesquisada.

Dessa forma, torna-se compreensível que os gestores tenham discordado, de forma geral, nas respostas aos questionários, enquanto que os funcionários do RH

assinalaram o contrário. Porém, efetivamente, o RH não desenvolveu nenhum programa específico para retenção de talentos.

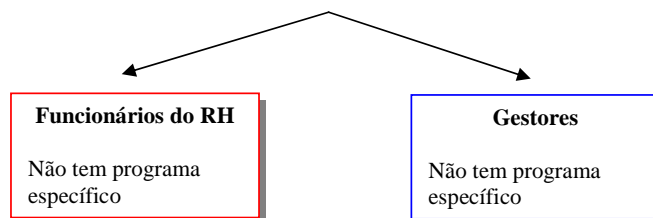
Retenção de funcionários se constitui num dos vetores de avaliação apregoados por Kaplan; Norton (2002), pois os autores do BSC acreditam que quanto menor for a rotatividade de pessoal, maior será o grau de confiabilidade que a empresa poderá depositar nos seus empregados.

Como síntese dos programas que contribuem para a retenção das pessoas na Empresa e que foram citados pelos participantes das entrevistas estão os afetos à remuneração e benefícios, aos desafios que a Empresa oferece e aos programas voltados para o desenvolvimento das pessoas.

No caso da Alfa, conforme pode ser verificado no quadro 17, tanto gestores quanto funcionários do RH afirmaram durante as entrevistas que não há programa específico para retenção de funcionários.

Quadro 17 – Retenção de funcionários

9 – Como funciona a retenção de talentos na Alfa. Existe algum programa específico para esse fim?



Fonte: Dados das entrevistas

Segundo a metodologia do BSC apregoadada por seus criadores Kaplan; Norton (1997), no que diz respeito à retenção de funcionários na empresa, vemos que afirmam que há necessidade de reter os principais elementos da empresa. No caso da Empresa pesquisada, esse índice se mostra bastante baixo, segundo depoimentos dos entrevistados e também do Analista Consultor de RH revelando que muitos são os

programas desenvolvidos e implementados pelo RH que contribuem para que a rotatividade seja baixa, pois a Empresa investe nos funcionários no que diz respeito aos programas de treinamento e desenvolvimento que são realizados, aos programas voltados para a qualidade de vida no ambiente de trabalho e também quanto aos aspectos da remuneração, uma vez que os salários encontram-se acima da média praticada pelo mercado e o programa de PLR é bastante agressivo, conforme depoimento dos entrevistados. Junte-se a isso o fato de que a Empresa propicia desafios que acabam contribuindo para o aumento da motivação e a possibilidade de galgar postos mais elevados e de maior responsabilidade.

Ainda segundo Kaplan; Norton (1997), é importante que a empresa invista esforços no estreitamento dos vínculos necessários com seus funcionários, proporcionando-lhes o devido desenvolvimento e adequada atribuição de recompensas pelo desempenho apresentado e essas ações deverão redundar num menor índice de rotatividade, principalmente entre os funcionários que a empresa na tem interesse em perder.

A seguir, serão analisadas as informações coletadas no que diz respeito à satisfação dos funcionários da Empresa Alfa.

4.3.5 - Satisfação dos funcionários

Satisfação dos funcionários diz respeito ao ânimo demonstrado por eles no exercício de suas atividades, e este tópico tem por objetivo maior colher dados a respeito da Pesquisa de Clima que é 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).

De acordo com os autores citados acima, quanto mais elevado for o grau de satisfação dos funcionários, maior poderá ser a sua contribuição no que diz respeito à melhoria dos serviços realizados, tanto em relação aos clientes internos quanto aos

externos, o aumento da produtividade e a capacidade de resposta aos problemas do dia-a-dia.

Neste estudo os participantes foram questionados sobre a Pesquisa de Clima realizada na Organização e a participação do RH nos resultados, conforme ilustra o quadro 18.

Quadro 18 – Realização da Pesquisa de Clima na Alfa

Afirmativas Efetuadas nos Questionários	Perguntas Efetuadas Durante as Entrevistas
7 – A Pesquisa de Clima realizada com intervalo de dois anos espelha a realidade dos funcionários da Alfa.	3 – Em relação à Pesquisa de Clima, qual a participação do RH nos resultados?

Fonte: Questionários e Entrevistas com funcionários do RH e gestores da Empresa

A Pesquisa de Clima se constitui em importante ferramenta para se avaliar o nível de satisfação dos funcionários, por esse motivo foram elaboradas duas questões semelhantes, sendo que a do questionário tem por objetivo analisar a percepção dos respondentes quanto à validade do instrumento e, durante as entrevistas, identificar a participação do RH nos resultados advindos das respostas dos funcionários sob a ótica dos gestores e dos membros do RH.

Em relação às respostas assinaladas no questionário, todos os respondentes revelaram concordância de que a Pesquisa de Clima espelha a realidade dos funcionários da Empresa, sendo que apenas um gestor não soube avaliar. Entretanto, durante a entrevista, o mesmo gestor revelou 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.

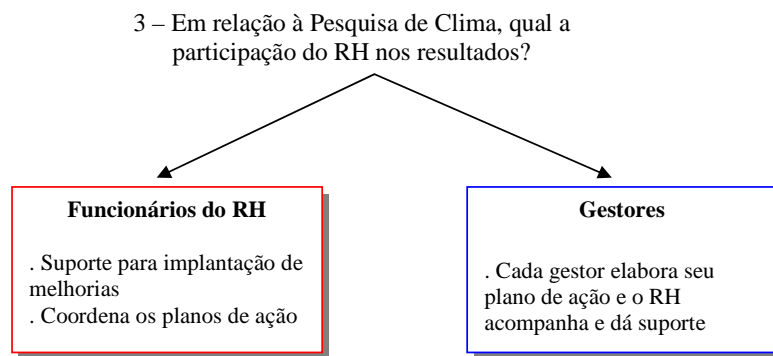
Com referência aos demais entrevistados, pode-se observar pelas respostas oferecidas tanto nos questionários quanto durante as entrevistas, que todos concordaram com a efetividade da atuação do RH na condução desse processo.

O processo de Pesquisa de Clima é realizado pelo RH e também por uma empresa de consultoria que detém a metodologia da pesquisa, sendo que esta elabora, envia e recebe os questionários preenchidos pelos respondentes, tabula os dados,

confecciona os relatórios e os entrega para o RH que se encarrega de fazer a divulgação dos resultados e acompanhar o desenvolvimento dos planos de ação cuja responsabilidade está afeta a cada área da Empresa. As etapas do desenvolvimento da Pesquisa de Clima encontram-se descritas no item 2.7.5.

De acordo com as entrevistas realizadas e que se encontram sintetizadas no quadro 19, o programa de Pesquisa de Clima desenvolvido pelo RH se constitui, por assim dizer, no “carro chefe” da área, pois através dele são desenvolvidos planos de ação específicos, tendo sido citado por todos os entrevistados nos diferentes momentos da entrevista como sendo um dos mais importantes programas desenvolvidos pelo RH.

Quadro 19 - Resumo das entrevistas sobre Pesquisa de Clima na Alfa



Fonte: Dados das entrevistas

A sintonia existente entre o RH e as demais áreas da Empresa quanto ao desenvolvimento e implementação dos planos de ação que visam a melhoria da satisfação dos empregados indica ser grande, haja vista a quantidade de programas que foram desenvolvidos e implementados pelo RH como consequência da não satisfação detectada nos funcionários, como por exemplo, a melhoria dos restaurantes, o que vem contribuir para a melhoria da produtividade dos empregados da Empresa.

Cabe ao RH assumir a frente desse processo coordenando as ações junto à Empresa de consultoria e, é de sua responsabilidade, a divulgação dos resultados à diretoria da Empresa e aos gestores, bem como aos funcionários de uma forma geral.

Vale ressaltar que três dos objetivos estratégicos e que dão origem aos atuais indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento estão atrelados aos resultados da Pesquisa Clima: a) Evolução da Pesquisa de Clima de forma global; b) Evolução da Pesquisa de Clima: item Estilo Gerencial; c) Evolução da Pesquisa de Clima: item Processos Corporativos.

Pode-se encontrar na literatura abordagens que reforçam a importância do comportamento das pessoas no interior das empresas e podemos encontrar em Senge (2003) a capacidade de se descobrir as causas estruturais do comportamento humano para que os objetivos sejam alcançados e, nesse sentido, a Pesquisa de Clima pode se constituir numa ferramenta que visa esse objetivo e que, como consequência, poderá acarretar na melhoria da produtividade dos funcionários, conforme será analisado a seguir.

4.3.6 – Produtividade dos funcionários da Alfa

O objetivo deste item é identificar entre os programas desenvolvidos pelo RH quais os que obtiveram melhores resultados em função de se buscar entre os funcionários o aumento da produtividade para que os objetivos estratégicos possam ser alcançados.

Deve-se ressaltar que a produtividade dos funcionários é um dos indicadores mais frequentes de ser encontrado entre os demais praticados pelas empresas que implantaram o *Balanced Scorecard*, e se trata do estabelecimento de uma relação que é resultante dos esforços de elevação do nível de habilidades e competências dos empregados segundo seus criadores Kaplan; Norton (2002).

Desta forma, as questões constantes do quadro 20 contribuirão para que as informações sejam analisadas com a devida profundidade.

Quadro 20 - Programas para aumentar produtividade

Afirmativas Efetuadas nos Questionários	Perguntas Efetuadas Durante as Entrevistas
20 – O RH desenvolveu algum programa cujo objetivo principal era aumentar a produtividade dos funcionários da Alfa.	7 – Quais programas desenvolvidos pelo RH tiveram melhores resultados? 8 – Quais programas desenvolvidos pelo RH não tiveram resultados tão bons? O que faltou?

Fonte: Questionários e Entrevistas com funcionários do RH e gestores da Empresa

A correlação entre a questão 20 do questionário com as 7 e 8 das entrevistas se faz necessário, tendo em vista que a implantação do BSC conduz a uma suposição de melhoria na produtividade dos empregados, cabendo ao RH fornecer ferramentas de gestão de pessoal e também implementar programas que possibilitem o atingimento desse objetivo. Através das respostas dos participantes será possível identificar primeiramente se os respondentes concordam que o RH desenvolveu algum programa para esse fim e, durante as entrevistas, identificar quais programas obtiveram melhores resultados e quais não.

Quatro funcionários do RH, ao responderem ao questionário, concordaram que foram desenvolvidos programas cujo objetivo principal era aumentar a produtividade dos funcionários da Empresa, enquanto que apenas um discordou desse posicionamento e, durante a entrevista, teceu algumas críticas aos programas de Desenvolvimento das Competências e Avaliação do Desempenho 360°.

Paralelamente, durante o processo de entrevista, os mesmos quatro funcionários do RH teceram considerações positivas a inúmeros programas desenvolvidos pela área, sendo que cada funcionário se referiu a um ou mais desses programas. Os programas mais citados foram o de Pesquisa de Clima, *Team Building* e o de *Trainees*.

Entre os gestores respondentes do questionário, dois concordaram que o RH desenvolveu programas para aumento da produtividade, enquanto dois não souberam avaliar e apenas um discordou dessa afirmativa.

Durante as entrevistas os gestores citaram os programas de Pesquisa de Clima, *Team Building*, Implantação do Sistema Hay, Desenvolvimento das Competências e Bolsa Estudo. Apenas um gestor fez menção aos programas de qualidade de vida desenvolvidos pelo RH, com maior destaque para o “Fumódromo” e Restaurantes.

Em relação aos programas desenvolvidos pelo RH que não obtiveram resultados tão positivos quanto os anteriormente relatados, os de Melhoria das Competências e Avaliação do Desempenho foram os mais citados.

Com base em Kaplan; Norton (1997), e pelo que se pode constatar das informações coletadas, a reciclagem de funcionários está sendo realizada através dos programas desenvolvidos e implementados pela área de RH, uma vez que muitos projetos de treinamento estão acontecendo na Empresa, em que pese o nível de avaliação recebido pelos participantes deste estudo.

O desenvolvimento desses programas também possibilita que os integrantes do RH tenham maior conhecimento das áreas da empresa o que, segundo Ulrich (2000), deve acontecer pois, o RH para oferecer qualquer um desses programas citados, necessita empreender levantamentos prévios, identificar a real necessidade e questionar quanto aos objetivos estratégicos a serem identificados, o que possibilita contribuir para o atingimento de indicadores do BSC, tanto por parte do RH quanto pelas áreas às quais os serviços estão sendo direcionados.

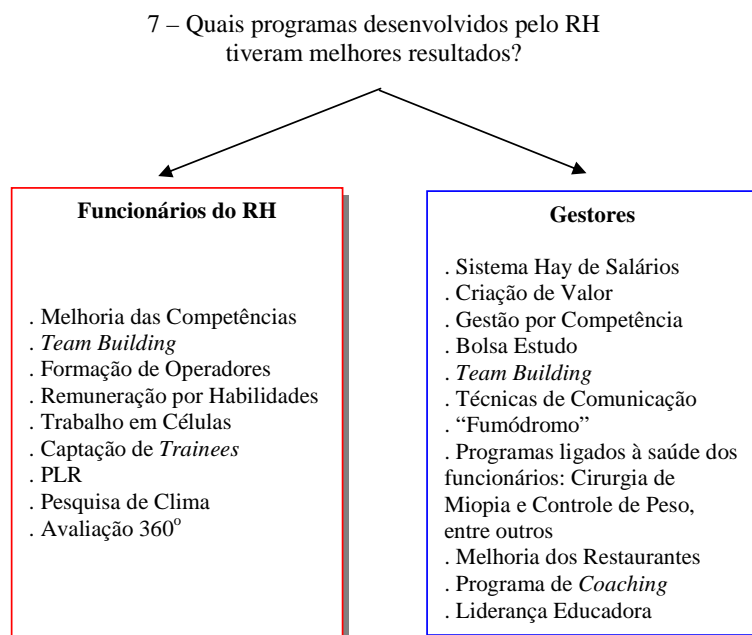
Um aspecto que merece consideração é o foco do RH no que diz respeito à melhoria da qualidade de vida dos empregados da Empresa, fato este destacado por um gestor e que, de acordo com Limongi-França (2003), para a excelência operacional ser obtida, é necessário que haja forte preocupação e investimentos em programas especificamente direcionados para o fortalecimento dos aspectos motivacionais, e a qualidade de vida pode se constituir em um dos vetores responsáveis para que tal aconteça.

Embora o RH desenvolva inúmeras atividades focando a pessoa do funcionário em relação ao seu bem estar, esse fato não foi mencionado especificamente por nenhum dos entrevistados do RH e também por nenhum gestor, exceto quanto a melhoria dos restaurantes, o que pode ensejar uma indagação por parte deste autor, com respeito à possível falha no processo de comunicação aos gestores da Empresa e, também, a conseqüente valorização por parte do RH quanto à implementação desses programas, uma vez que a maioria dos que foram implementados obtiveram boa avaliação, tanto pelos gestores quanto pelos funcionários do RH, o que vem acarretar melhoria na qualidade de vida dos empregados.

Dessa forma, a área de RH da Empresa pesquisada investe esforços no sentido da melhoria da qualidade de vida dos empregados. Durante as entrevistas ficou clara a manifestação por parte destes quanto a preocupação da Empresa em investir nas pessoas através dos inúmeros programas de treinamento e desenvolvimento, dos desafios que estes têm oportunidade de superar e também a justa remuneração, uma vez que o programa de PLR é considerado bastante agressivo aliado a um bom ambiente físico de trabalho, como atesta o depoimento de um dos gestores.

Pelo que se pode depreender das entrevistas e das respostas aos questionários, boa parte dos demais programas citados têm recebido avaliação positiva, tanto por parte dos integrantes do RH quanto pelos gestores.

Para sintetizar as informações coletadas durante a realização das entrevistas, foi elaborado o quadro 21, o qual possibilita visualizar os programas citados pelos gestores e funcionários do RH como os que apresentaram melhores resultados, uma vez que um dos objetivos do RH diz respeito à melhoria da produtividade dos funcionários e cabe ao RH, em conjunto com as demais áreas da Empresa, desenvolver e implementar programas de treinamento que possibilitem essa melhoria.

Quadro 21 – Programas de RH que obtiveram melhores resultados

Fonte: Dados das entrevistas

De acordo com os programas citados, o de Melhoria das Competências, *Team Building* e Pesquisa de Clima foram relatados tanto pelos gestores, quanto pelos funcionários do RH. Os demais programas foram lembrados apenas por um dos grupos analisados. Os gestores citaram uma quantidade maior de programas desenvolvidos pelo RH, sendo possível a este autor inferir que talvez haja maior valorização por parte dos gestores em relação aos trabalhos desenvolvidos pelo RH, do que pelos próprios integrantes da área.

Entre os programas citados como tendo apresentado resultado positivo, podem-se agrupá-los quanto aos seus objetivos de acordo com o entendimento deste autor: a) remuneração (PLR, Remuneração por Habilidades, Sistema Hay de Salários e Bolsa Estudo); b) comportamental/motivacional (Melhoria das Competências, Gestão por Competências, Trabalho em Células, Liderança Educadora, *Team Building* e Programa de *Coaching*); c) programas de cunho avaliativo (Pesquisa de Clima, Avaliação do Desempenho e Criação de Valor); d) programas de

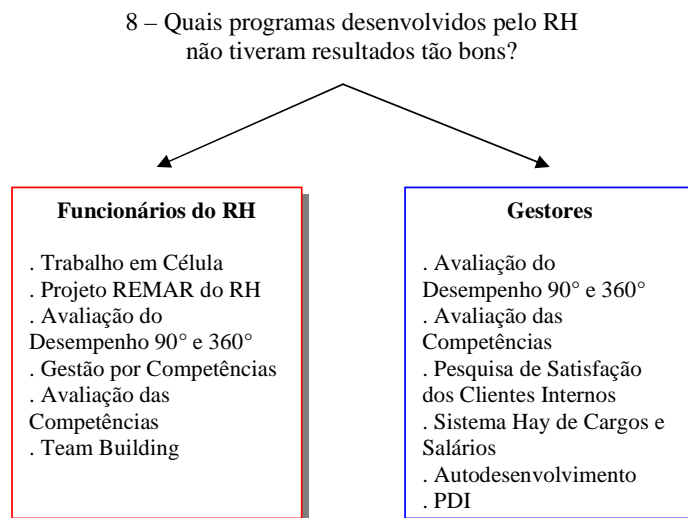
desenvolvimento técnico (Programa de *Trainees* e Formação de Operadores); e) programas direcionado para qualidade de vida (Melhoria dos Restaurantes, Fumódromo e os ligados à Saúde do Trabalhador).

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 e que contribuem para a conquista dos objetivos.

Ao estar à frente na implementação de programas de espectros tão variados, como os identificados acima, pode-se constatar em Ulrich (1998), que os integrantes do RH precisam dominar tanto os processos operacionais e estratégicos como o pessoal, e essa necessidade também se faz presente na implementação dos programas citados pelos gestores e pelos funcionários do RH.

Para completar a análise dos programas implementados pelo RH, o quadro 22 retrata aqueles cujos resultados não foram tão bons quanto os anteriores na visão dos gestores e dos funcionários do RH.

Quadro 22 – Programas desenvolvidos por RH que não obtiveram bons resultados



Fonte: Dados das entrevistas

Embora haja uma equivalência em relação à quantidade de programas citados pelas partes, existe controvérsia de percepção em relação a dois deles: Avaliação das Competências e Avaliação do Desempenho 90° e 360°.

É oportuno assinalar que esses programas também foram citados como tendo apresentado bons resultados, tornando possível, a este autor, inferir que talvez a avaliação dos programas seja feita com base em critérios pessoais, do tipo “gosto, não gosto”, em detrimento dos critérios de caráter mais técnico e voltados para os resultados apresentados após a implementação dos programas, principalmente em relação a esses que foram citados por alguns como tendo apresentado bons resultados e, por outros, o contrário, gerando assim resultados controversos.

Em resumo, de acordo com os dados apurados, acredita-se que os resultados dos programas desenvolvidos pelo RH apresentem saldo mais para o lado positivo, o que poderá ser constatado no item referente à avaliação da atuação do RH.

4.3.7 – Avaliação dos programas desenvolvidos pelo RH

O objetivo deste tópico é 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.

As questões colocadas a seguir mereceram especial atenção dos respondentes e dos entrevistados, tanto gestores quanto funcionários do RH e, principalmente deste autor, uma vez que é neste tópico que as principais ações do RH são avaliadas.

Quadro 23 – Programa de melhoria das competências

Afirmativas Efetuadas nos Questionários	Perguntas Efetuadas Durante as Entrevistas
24 – O RH desenvolveu algum programa cujo objetivo principal era melhorar as habilidades essenciais (competências) dos funcionários da Alfa.	11 – O RH desenvolveu programa para melhorar as competências dos funcionários?

Fonte: Questionários e Entrevistas com funcionários do RH e gestores da Empresa

As questões acima foram elaboradas de forma similar e possibilitam confirmar, ou não, as respostas assinaladas nos questionários, comparando-as com as informações prestadas durante a entrevista.

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 da afirmativa de que o RH desenvolveu algum programa cujo objetivo principal era melhorar as habilidades essenciais (competências) dos funcionários da Empresa e também ratificou na entrevista essa sua percepção.

Entre os que mencionaram explicitamente o programa Gestão por Competência desenvolvido pelo RH estão três funcionários da área e apenas um entre os gestores, o que pode significar desconhecimento do conteúdo dos programas desenvolvidos pelo RH.

Pode-se ressaltar que o PDI (Programa de Desenvolvimento Individual) foi destacado por três dos funcionários do RH e por três gestores, portanto, houve menção de seis entre os dez que foram entrevistados, no sentido de ser um programa que possibilita melhorar as competências dos empregados da Empresa, embora cada um tenha uma visão particular quanto a sua eficácia, conforme retratado no item 4.2.11.

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.

Afora os problemas relativos ao processo de comunicação entre o RH e demais áreas da Empresa, com respeito à correta utilização da nomenclatura dos programas sobre competência, é importante destacar os aspectos envolvidos nesses programas no que se refere às atitudes de caráter comportamental e que se fazem presentes nos programas desenvolvidos pelo RH e que podem ser observados 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.

A competência não deve ficar restrita ao indivíduo de forma isolada. Quando esse conceito se propaga pela empresa como um todo, um novo patamar pode ser atingido, deixando de ser considerada de forma isolada como competência individual, mas sim, como sendo as de um grupo de trabalho que desempenha suas atividades visando a conquista de objetivos comuns. Isso pode ser observado em Brandão; Guimarães (2002), que também cita Zarifian (1996) e Durand (2000), autores que desenvolveram trabalhos sobre competência.

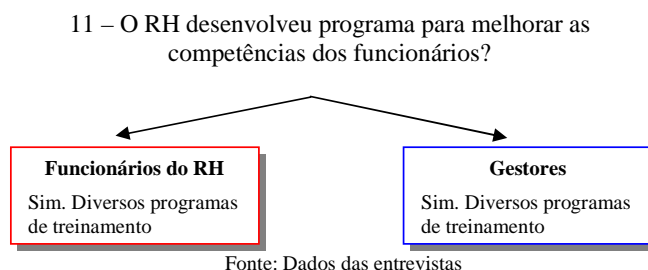
A disseminação das competências definidas pela empresa como essenciais e a preparação dos funcionários para que elas sejam apreendidas e introjectadas por todos, tem por objetivo possibilitar que dêem a sua contribuição para que os problemas sejam solucionados e as decisões relativas sejam tomadas a fim de contribuir para a eficácia das pessoas, conforme nos atesta Morin (2002).

À medida que as competências organizacionais vão se disseminando pela empresa como um todo, haverá maior disponibilidade para o desenvolvimento de uma atuação mais sistêmica por parte dos funcionários, principalmente pelos integrantes da área de RH.

No que diz respeito à síntese das entrevistas, o quadro 24 auxilia essa visualização e entendimento, uma vez que os treinamentos implementados pelo RH

contribuíram para a melhoria das competências dos funcionários, segundo depoimento dos entrevistados.

Quadro 24 – Programa de melhoria das competências dos funcionários



Desta forma, tudo indica que as ações dirigidas pelo RH estão atingindo seu objetivo, pois pelos depoimentos dos entrevistados, existe satisfação em relação aos resultados apresentados possibilitando uma atuação de caráter mais sistêmico, o que poderá ser conseguido dada a ampla gama de programas desenvolvidos pelo RH, conforme relatado nas entrevistas com os funcionários da área e com os gestores.

De acordo com Becker; Huselid; Ulrich (2001), quanto mais se investir na formação dos funcionários, maior será a possibilidade de que os problemas sejam resolvidos de forma mais ampla, visando o longo prazo e não apenas o imediatismo, para que problemas semelhantes não aflorem em outras partes da empresa ensejando uma atuação de caráter mais sistêmico, conforme será desenvolvido a seguir, no quadro 25.

Quadro 25 – Atuação sistêmica do RH

Afirmativas Efetuadas nos Questionários	Perguntas Efetuadas Durante as Entrevistas
6 – Os indicadores da perspectiva de crescimento e aprendizagem contribuem para a implementação das estratégias da Empresa.	17 – O RH atua de forma sistêmica em relação aos objetivos da Empresa?

Fonte: Questionários e Entrevistas com funcionários do RH e gestores da Empresa

A correlação que se pretende identificar entre essas duas questões é referente ao estabelecimento dos indicadores do desempenho do RH dentro da perspectiva de aprendizagem e crescimento, de tal forma que estes possam contribuir para a

implementação das estratégias da Empresa. Para assegurar a veracidade dessa percepção pelos participantes da pesquisa, é importante conhecer a avaliação que estes fazem quanto ao RH atuar de forma sistêmica, sem o qual se torna mais difícil implementar programas que visem a conquista dos objetivos estratégicos da organização.

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. Dois gestores revelaram posicionamento contrário nessa questão.

É conveniente destacar que, 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, visto que, somente uma atuação de forma sistêmica possibilita o atingimento dos objetivos estratégicos.

O fato de que o RH necessita desenvolver suas ações de forma sistêmica é suportado pela afirmação de Senge (2003), em relação à sua importância nos dias atuais devido a complexidade das operações inerentes aos processos, o que implica numa mudança de mentalidade em relação ao passado das empresas.

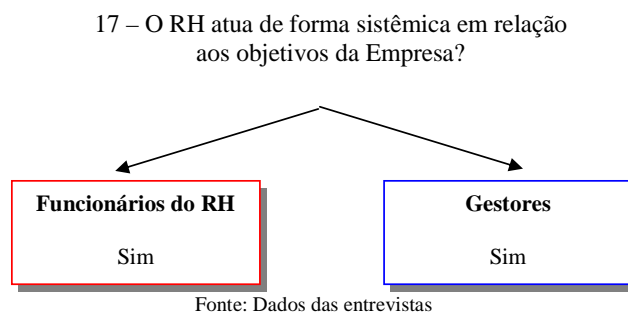
Daí a importância da área de RH atuar de forma sistêmica em relação aos processos desenvolvidos no interior da empresa e possuir um bom domínio sobre eles, a fim de melhor lidar com as informações e participar dos processos de mudança de acordo com as necessidades do momento. Senge (2003).

Dessa forma, cabe ao novo profissional de RH um aprimoramento contínuo no que diz respeito aos processos da empresa, bem como, o investimento no autodesenvolvimento para que possa fazer frente às necessidades da empresa e

prestar sua melhor contribuição para a realização dos objetivos organizacionais, conforme pode ser observado em Ribeiro (2000).

Como resultado dessas ações, é esperado que os integrantes da área de RH consigam desenvolver atitudes que contribuam de forma positiva para uma vantagem competitiva sustentável, na medida que possam implementar ações para melhor capacitar os funcionários no complexo de suas relações e, dessa forma, conseguir gerar conhecimento e desenvolver as competências necessárias ao negócio da empresa.

Quadro 26 – Atuação com enfoque sistêmico pelo RH



Os programas desenvolvidos pelo RH visam a consecução dos objetivos estratégicos, e essa intenção se mostrou presente durante a realização das entrevistas com os funcionários do RH porém, o RH carece de maior participação na definição das estratégias maiores da Empresa, pois só assim poderá desenvolver ações de caráter mais estratégico e menos operacional, antecipando-se às necessidades, assegurando assim maior visibilidade e espaço na Companhia.

O RH, participando mais ativamente do estabelecimento das estratégias, poderá também melhor integrar as ferramentas oferecidas aos gestores, e assim obterá maior efetividade das ações que desenvolve junto às demais áreas da empresa. Os autores Ribeiro (2000); Brandão; Guimarães (2002) e Ulrich (1998) entre outros, ressaltam a importância da atuação do RH para a implementação da estratégia organizacional, havendo necessidade da adoção de comportamento compatível com

essa nova realidade e domínio dos processos de aprendizagem para que possa melhor articular os processos que irão contribuir para a consecução das estratégias.

Na seqüência deste tópico serão analisadas outras contribuições que o RH poderá oferecer no desempenho de suas atividades e que pode ser observado na elaboração do quadro 27.

Quadro 27 – Contribuições a mais do RH

Afirmativas Efetuadas nos Questionários	Perguntas Efetuadas Durante as Entrevistas
12 - Os funcionários que atuam no RH passaram a ter uma atuação mais relevante para a Alfa após a implantação do BSC.	5 – Que tipo de contribuição a mais o RH poderia dar nos dias de hoje?

Fonte: Questionários e Entrevistas com funcionários do RH e gestores da Empresa

A correlação que se procurou estabelecer nestas questões é a de possibilitar que os participantes revelem sua percepção quanto à relevância da atuação do RH para a Alfa e que contribuição a mais o RH poderia dar nos dias de hoje.

Todos os funcionários do RH assinalaram, nas respostas dos questionários, que concordam com a afirmação de 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 nos dias de hoje, mas não se mostraram contrários às respostas aos questionários, o que pode indicar um adequado senso crítico e a oportunidade de crescimento e evolução ainda existente.

Em contrapartida, pode ser encontrado entre os gestores posicionamento um tanto divergente nas respostas dos questionários, não só em relação aos funcionários do RH mas também em relação aos próprios gestores, havendo dispersão entre as possibilidades de respostas de acordo com a Escala Likert. Apenas um gestor respondeu no questionário que concorda com a afirmativa de que os funcionários do RH passaram a ter uma atuação mais relevante para a Empresa após a implantação do BSC, enquanto que dois gestores discordaram e dois não souberam avaliar.

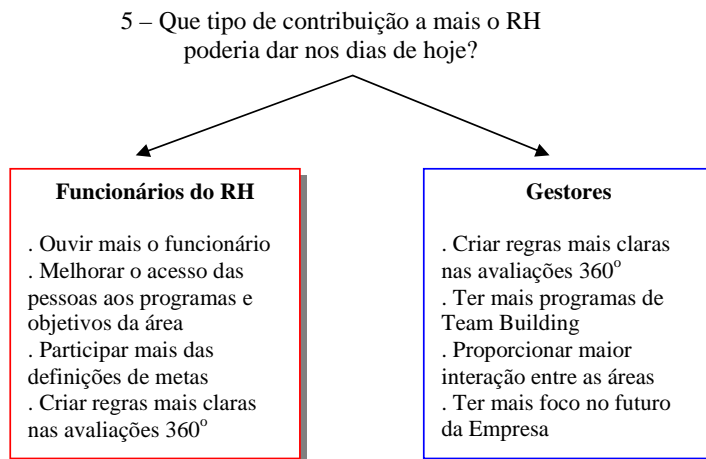
Durante as entrevistas com os gestores, estes indicaram caminhos que o RH pode trilhar, e fizeram várias sugestões de melhorias, entre as quais se destacam: ter mais programas de *Team Building*, preocupar-se com o desenvolvimento das pessoas e desenvolver regras mais claras de atuação, entre outras.

Em que pese alguma mudança de opinião por parte dos gestores em relação às respostas aos questionários e as reveladas no processo de entrevista, os gestores se mostraram um tanto críticos em relação às contribuições do RH, porém essas críticas foram realizadas de forma pouco concreta, uma vez que nenhum programa novo foi sugerido como forma do RH aumentar sua contribuição.

Assim sendo, para que o RH amplie suas contribuições, torna-se necessário investir mais fortemente no processo de comunicação, como já foi dito no item 4.2.4.

Como resumo dos depoimentos relatados nas entrevistas, foi elaborado o quadro 28, que possibilita melhor visualização das sugestões, tanto por parte dos gestores quanto dos funcionários do RH.

Quadro 28 – Aumento das contribuições do RH



Fonte: Dados das entrevistas

Tanto os funcionários do RH quanto os gestores deixaram transparecer em seus depoimentos que o RH pode ter uma atuação mais abrangente porém, exceto quanto à sugestão de ter regras claras nos processos de avaliação 360° e desenvolver outros programas de *Team Building*, as demais sugestões estão mais para o campo das intenções do que propriamente a citação de programas mais específicos que apresentem resultados mais palpáveis.

Outro aspecto que pode ser observado quanto a melhoria do RH, está afeto ao processo de comunicação do RH em relação a ouvir mais o funcionário, possibilitar maior interação entre as áreas e acesso das pessoas aos seus objetivos, conforme discutido anteriormente.

Ainda com relação à avaliação da performance do RH, o quadro 29 proporciona uma aferição direcionada à realização das parcerias com os demais gestores, segundo Ulrich (1998).

Quadro 29 – Avaliação da parceria do RH

Afirmativas Efetuadas nos Questionários	Perguntas Efetuadas Durante as Entrevistas
11 – O RH atua em parceria com os gestores das demais áreas da Empresa.	6 – Como você avalia a parceria do RH com os Gestores?

Fonte: Questionários e Entrevistas com funcionários do RH e gestores da Empresa

As duas questões foram elaboradas de forma similar e possibilitam uma correlação direta entre ambas, no sentido de se aquilatar o nível de parceria desenvolvida pelo RH em relação aos gestores participantes desta pesquisa.

Quanto às respostas dos questionários, apenas um gestor discordou da afirmativa que o RH atua em parceria com os demais gestores da Empresa e, durante a entrevista, este afirmou que o “o excesso de mudanças na gerência compromete a parceria”.

Os demais participantes da pesquisa, tanto os funcionários do RH quanto os gestores, responderam de forma afirmativa no questionário e, durante as entrevistas, ratificaram seus posicionamentos. Apenas um funcionário do RH informou que,

segundo a sua análise, essa parceria ainda é heterogênea, dependendo da abertura que cada diretoria dá aos integrantes do RH, ressaltando que existem diretrizes antagônicas nesse sentido.

Como se pode observar, tanto na análise das respostas aos questionários quanto em relação às entrevistas com os funcionários do RH e com os gestores, existe elevado grau de satisfação quanto a parceria desenvolvida pelo RH juntos aos gestores da Empresa.

Essa parceria tem respaldo na literatura e pode ser encontrado em Ulrich (1998), sendo conveniente ressaltar 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.

As duas questões foram elaboradas de forma similar e possibilitam uma correlação direta entre ambas, no sentido de se aquilatar o nível de parceria desenvolvida pelo RH em relação aos gestores participantes desta pesquisa.

Quanto às respostas dos questionários, apenas um gestor discordou da afirmativa que o RH atua em parceria com os demais gestores da Empresa e, durante a entrevista, este afirmou que o “o excesso de mudanças na gerência compromete a parceria”.

Os demais participantes da pesquisa, tanto os funcionários do RH quanto os gestores, responderam de forma afirmativa no questionário e, durante as entrevistas, ratificaram seus posicionamentos. Apenas um funcionário do RH informou que, segundo a sua análise, essa parceria ainda é heterogênea, dependendo da abertura que cada diretoria dá aos integrantes do RH, ressaltando que existem diretrizes antagônicas nesse sentido.

Como se pode observar, tanto na análise das respostas aos questionários quanto em relação às entrevistas com os funcionários do RH e com os gestores,

existe elevado grau de satisfação quanto a parceria desenvolvida pelo RH juntos aos gestores da Empresa.

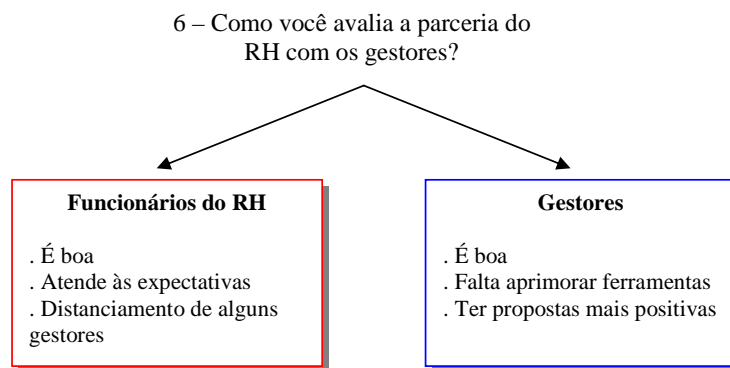
Essa parceria tem respaldo na literatura e pode ser encontrado em Ulrich (1998), sendo conveniente ressaltar que, ser parceiro estratégico dos gestores, é uma função nobre da área de RH e que precisa ser desenvolvida e conquistada no dia-a-dia da organização.

Outro autor que pode ser citado é Becker; Huselid; Ulrich (2001) que complementa o enfoque da parceria do RH sob o prisma de o RH trabalhar junto aos gestores da Alfa, visando a implementação das estratégias definidas pela Empresa.

Dessa forma, como pode ser observado tanto nos depoimentos por ocasião das entrevistas quanto nas respostas dos questionários, a área de RH da empresa pesquisada preenche a maioria desses requisitos e, por isso, é bem vista pelos respectivos respondentes.

O quadro 30 sintetiza os depoimentos dos entrevistados.

Quadro 30 – Parceria do RH com os gestores



Fonte: Dados das entrevistas

Apesar dos problemas citados em itens anteriores, a parceria do RH com os gestores é considerada de boa qualidade pelas partes e assim, o RH poderia aproveitar essa oportunidade e aproximar-se ainda mais dos gestores, o que

acarretaria na identificação de realização de outros programas, passando a atuar de forma mais proativa e também contribuindo para melhorar a efetividade nas suas propostas de ação aprimorando, ainda, as ferramentas oferecidas, conforme já citado anteriormente.

Segundo Ulrich (2000), a constituição de parcerias possibilita, além de uma atuação mais estreita entre os gestores e a área de RH, concretizar a execução das estratégias, permitindo maior nível de atuação dos empregados da empresa. Além disso, o RH poderia desenvolver e implementar programas de treinamento resultando numa atuação mais intensa dos subsistemas de RH (recrutamento e seleção, remuneração, benefícios...), visando a motivação e a retenção de pessoas que compõem o quadro de funcionários da Alfa.

Ao que tudo indica, através do fortalecimento das parcerias, talvez o RH possa vir a atuar de forma mais estratégica e menos operacional, e esse assunto será tratado no item que se segue.

Quadro 31 – Atuação estratégica ou operacional do RH

Afirmativas Efetuadas nos Questionários	Perguntas Efetuadas Durante as Entrevistas
9 – Os funcionários do RH conhecem as estratégias da Alfa para os próximos dois anos.	12 – No seu entender, o RH tem atuação mais estratégica ou mais operacional? Por que?

Fonte: Questionários e Entrevistas com funcionários do RH e gestores da Empresa

O fato dos funcionários do RH conhecerem as estratégias da Empresa, por si só não garante que a área tenha uma atuação de forma mais estratégica e menos operacional. Daí a importância da complementação dessa questão no processo de entrevista, possibilitando assim identificar com maior precisão a forma de atuação do RH.

Sete entre dez respondentes do questionário assinalaram que concordam com a afirmativa de que os funcionários do RH conhecem as estratégias da Empresa para os próximos dois anos. Entre os que responderam que não sabiam avaliar, estão três gestores.

Durante a realização das entrevistas, todos os respondentes revelaram que, embora o foco do RH seja atuar de forma estratégica, seu desempenho ainda é mais voltado para o operacional o que contraria, de certa forma, as respostas fornecidas nos questionários. Apenas um gestor relatou ser os dois, ou seja, RH tem atuação tanto operacional quanto estratégica e que “a atuação mais estratégica vem se desenvolvendo com o tempo.”

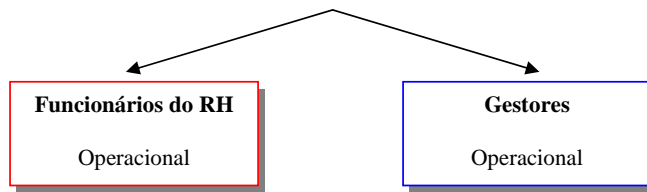
Pelos depoimentos dos entrevistados, o RH goza do devido respeito de todos na Empresa, principalmente dos gestores, que avaliaram como sendo positiva a parceria desenvolvida entre ambos. Paralelamente, é interessante ressaltar a importância do RH ser um agente da mudança real estando atento, inclusive, para o atingimento dos próprios objetivos e, assim, poder contribuir para os objetivos estratégicos da Empresa. O nível de especialização requerido que seus funcionários possuam é elevado, havendo necessidade de um aprofundamento dos processos da Organização a fim de efetivar suas contribuições.

Dentro da visão de que os gerentes de RH que possuem mentalidade sistêmica terão melhores condições de apontar alternativas, não parece fácil o papel a ser desempenhado pela área de RH, que deve entender das estratégias do negócio para que suas contribuições possam ser levadas a cabo e, assim, desenvolver uma atuação voltada para o médio e longo prazos, e não somente para o curto prazo, ou seja, exercer também suas atividades típicas operacionais.

O quadro 32 sintetiza as informações prestadas durante a realização das entrevistas, tanto com os gestores quanto com os funcionários do RH.

Quadro 32 – RH estratégico ou operacional

12 – No seu entender, o RH tem atuação mais estratégica ou mais operacional? Por que?



Fonte: Dados das entrevistas

De acordo com os dados obtidos, o RH ainda apresenta uma atuação mais voltada para os aspectos operacionais em detrimento do estratégico e, dessa forma, é percebido pelas partes não como um agente de mudanças efetivo, mas como um realizador de programas e cumpridor de tarefas. Não é o caso de se afirmar que estas tarefas não tenham relevância, mas sim de que é muito pouco essa forma de atuar, em função das expectativas tanto dos gestores quanto dos próprios funcionários do RH.

Podemos encontrar na literatura que os integrantes da área de RH necessitam aprofundar seus conhecimentos a respeito da empresa no que diz respeito aos processos desenvolvidos pelas áreas e também sobre as necessidades das pessoas, inclusive em relação aos próprios gestores, conforme se observa em Ulrich (2000).

Becker; Huselid; Ulrich (2001) ressaltam que a área de RH vem apresentando evolução nesse sentido, e gradativamente vão deixando seu papel de caráter mais operacional, transferem ou terceirizam alguns de seus processos e voltam-se para uma atuação de caráter mais estratégico, focando mais amplamente o desempenho organizacional.

No próximo tópico serão analisados os aspectos que levaram a área de RH a aumentar suas contribuições após a implementação do BSC na Empresa pesquisada.

Quadro 33 – Contribuição do RH após implantação do BSC

Afirmativas Efetuadas nos Questionários	Perguntas Efetuadas Durante as Entrevistas
1 – Após a implantação do BSC a área de RH aumentou sua contribuição para a conquista dos objetivos estratégicos da Alfa.	19 – Depois do BSC o RH aumentou sua contribuição para a conquista dos objetivos estratégicos?

Fonte: Questionários e Entrevistas com funcionários do RH e gestores da Empresa

Esta é uma questão importante para efeito deste estudo e as duas questões foram elaboradas de forma similar e, estrategicamente, foram apresentadas aos participantes em momentos diferentes. Em relação ao questionário, foi a primeira questão a ser respondida e a penúltima a ser apresentada no processo de entrevista realizada pelo autor deste trabalho, uma vez que a última questão era referente a informações complementares que o entrevistado eventualmente quisesse prestar.

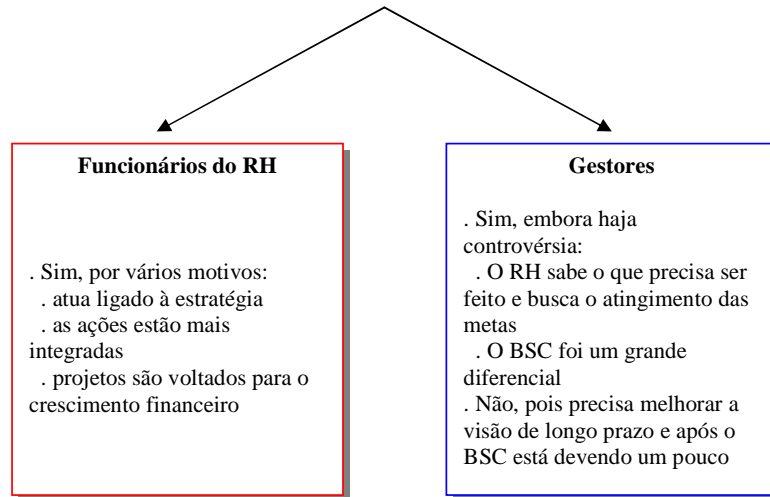
Todos os participantes que foram entrevistados e que também responderam aos questionários revelaram que concordam com a afirmação de que o RH aumentou sua contribuição para a conquista dos objetivos estratégicos da Empresa após a implantação do BSC.

Pelos depoimentos dos entrevistados fica patente a positividade da atuação do RH após a implantação do BSC, sendo que apenas um gestor coloca um pequeno senão em sua resposta, o que não vem comprometer a imagem da área de RH.

No quadro 34, sintetizando os depoimentos dos entrevistados, pode ser constatada a forma como o RH é visto, tanto pelos gestores quanto pelos funcionários da área.

Quadro 34 – Aumento da contribuição do RH após BSC

19 – Depois do BSC, o RH aumentou sua contribuição para a conquista dos objetivos estratégicos?



Fonte: Dados das entrevistas

Pela análise dos depoimentos, a contribuição do RH aumentou após a implantação do BSC, inclusive com relatos dos gestores de que foi um grande diferencial para a área, pois sua atuação está mais voltada para a conquista das estratégias e resultados de caráter mais amplo, e assim suas ações são mais integradas a esses objetivos que, em última instância, poderão facilitar a realização dos indicadores financeiros.

Entretanto, é importante destacar que há necessidade de ampliar a visão de longo prazo, e como dito anteriormente neste estudo, atuar de forma mais estratégica, assegurando assim papel de maior destaque e relevância para a Organização.

Na literatura pesquisada pode-se resgatar o foco da excelência Empresarial que diz respeito ao atingimento dos objetivos organizacionais, o que pode ser constatado na Empresa pesquisada através dos depoimentos dos participantes dos processos de entrevista. A partir da implantação do BSC na Alfa, uma nova

motivação pôde ser observada nos funcionários do RH e a intensificação de parcerias se faz presente, possibilitando a melhoria dos programas implementados pela área.

Para finalizar o tópico referente a avaliação dos programas desenvolvidos pelo RH, será analisada a atuação deste após a implantação do BSC.

Quadro 35 – Avaliação da atuação do RH após BSC

Afirmativas Efetuadas nos Questionários	Perguntas Efetuadas Durante as Entrevistas
2 – A área de RH através da realização de seus programas contribui para o atingimento dos Índices do BSC para toda a Empresa. 13 – O RH melhorou sua atuação após a implantação do BSC.	1 – Como você avalia a atuação do RH após a implantação do BSC?

Fonte: Questionários e Entrevistas com funcionários do RH e gestores da Empresa

A correlação que se pretende estabelecer com estas questões é a de se poder comparar as respostas fornecidas nos questionários no que diz respeito à melhoria da atuação do RH após a implantação do BSC e o grau de contribuição para o atingimento dos índices do BSC, confrontando com a percepção dos entrevistados em relação a atuação do RH.

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. Apenas um assinalou que não sabe avaliar.

Quanto à questão do questionário sobre se o RH melhorou sua atuação após a implantação do BSC, quatro funcionários concordaram com essa afirmação e apenas um assinalou que discorda. Entre os gestores, dois assinalaram que também concordam que o RH melhorou sua atuação após a implantação do BSC, enquanto que outros dois, discordaram. Apenas um não soube avaliar.

Em relação ao processo de entrevista, oito entre dez entrevistados atestaram que a área de RH melhorou sua atuação após a implantação do BSC, sendo que

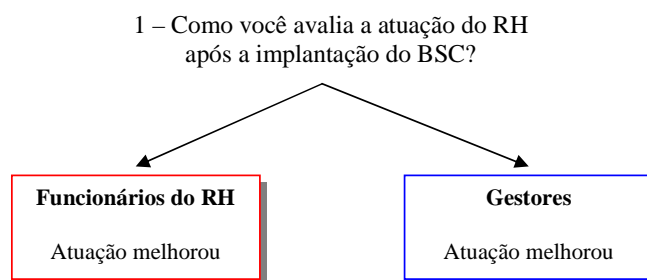
apenas dois gestores fizeram considerações contrárias à evolução da área e um ressaltou que “muitas iniciativas precisam apresentar resultados” e outro revelou “não perceber uma mudança significativa no RH antes e após a implantação do BSC.”

Desta forma, ao confrontarmos essas respostas com as fornecidas no item anterior, vemos que se mostram contraditórias. Porém, vale a pena destacar que esta pergunta: Como você avalia a atuação do RH após a implantação do BSC? foi feita logo no início da entrevista, enquanto que a pergunta: Depois do BSC o RH aumentou sua contribuição para a conquista dos objetivos estratégicos? foi feita após todas as demais, o que possibilita o seguinte questionamento por parte deste autor:

- Será que o fato da primeira pergunta ter sido realizada de forma tão direta e com o entrevistado ainda pouco aquecido levou-os a uma resposta um tanto precipitada e, para dois deles, contraditória em relação à última questão colocada?
- Será que o fato da última pergunta ter sido realizada após a análise de vários aspectos a respeito do desempenho da área RH possibilitou, por parte desses dois gestores, maior reflexão a respeito de tudo o que foi dito e, com isso, sua avaliação mereceu uma inversão em relação à primeira?

Isto posto, qualquer que seja a possibilidade aventada, o fato é que oito entre dez entrevistados afirmaram que o RH melhorou após a implantação do BSC.

Quadro 36 – Avaliação do RH após BSC



Que a área de RH melhorou sua atuação após implantação do BSC, parece não haver dúvidas, e este pode ser percebido sob diferentes ângulos: quanto ao foco do RH em relação aos projetos desenvolvidos; a melhoria da postura em relação aos clientes; ao maior questionamento antes da implementação de novas ações ou ainda no que diz respeito ao atendimento a todas as áreas da Organização, sendo este um posicionamento de caráter mais abrangente quando comparado à sua forma de atuação anterior ao BSC.

Para complementar o quadro de análise sobre atuação do RH, no item que se segue serão enfocadas as questões referentes a uma possível atuação estratégica do RH em relação à sua contribuição para a transformação organizacional e também como efetivo agente de mudanças.

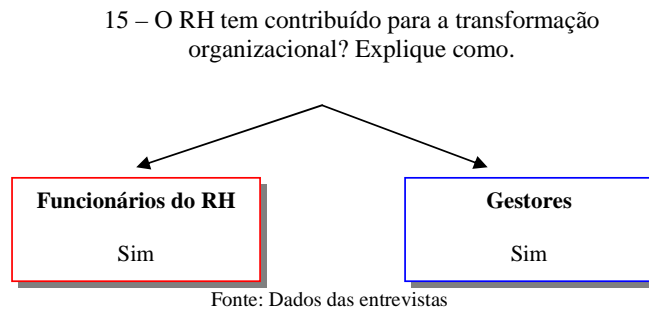
Embora as questões a seguir tenham sido elaboradas a partir das respostas dos questionários, não apresentara possibilidade de serem correlacionadas a nenhuma questão efetuada nos questionários.

4.3.8 – Atuação estratégica do RH

Dentro do foco estratégico do RH encontram-se os processos relativos à transformação organizacional e que, segundo Ulrich (1998), esse processo culmina com a implementação de mudanças que estarão afetas a todas as áreas da empresa, e o BSC pode se constituir em agente transformador, uma vez que acaba interferindo diretamente na cultura organizacional até então dominante.

Desta forma e de maneira sintetizada, podemos ver no quadro 37 como a área de RH da Empresa pesquisada está sendo vista sob o prisma dos seus funcionários e dos gestores participantes deste estudo.

Quadro 37 – RH e a transformação organizacional



Os funcionários do RH consideraram as ações desenvolvidas pela área como contribuidoras para a transformação organizacional, e isso se dá em relação aos programas que são desenvolvidos e à própria mudança cultural ocorrida no RH, possibilitando a adoção de ações mais objetivas e melhor direcionadas à conquista dos objetivos estratégicos.

Em contrapartida, os gestores também consideraram que o RH contribui para a transformação, porém suas ações poderiam ainda ser mais ousadas e “agressivas” no sentido de ampliar horizontes e superar barreiras.

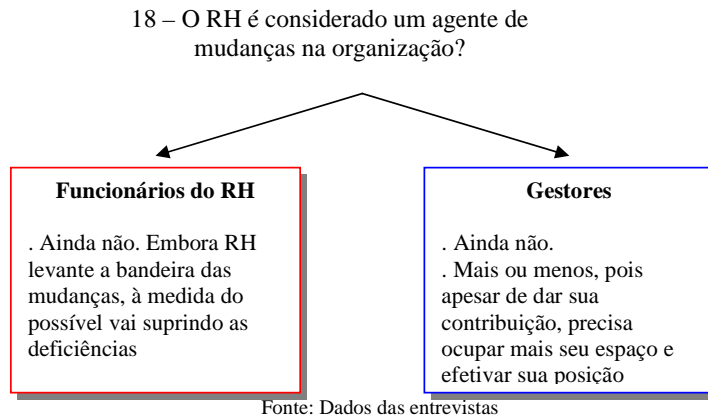
Nesse sentido, na empresa pesquisada a área de RH busca equilibrar a estabilidade de suas ações em relação aos programas que são implementados com a necessidade de mudança para que, de acordo com Ulrich (1998), possa agir de forma segura e equilibrada, visando a manutenção da estabilidade e a continuidade dos programas já implementados.

A análise que finaliza este tópico diz respeito às ações do RH como agente de mudanças, conforme se observa a seguir no quadro 38.

Ser agente de mudanças na Alfa significa implementar programas que visem a melhoria dos processos e o desenvolvimento das pessoas, objetivando dotar a organização de ações que melhorem a concepção e a implementação de iniciativas e

que, segundo Ulrich (1998), cabe aos profissionais de RH a identificação e a implementação dos processos de mudanças.

Quadro 38 – RH como agente de mudanças



Dessa forma, segundo os dados apurados nas entrevistas, fica assegurado que a área de RH ainda não se constitui em verdadeiro agente de mudança, e na visão dos integrantes da área, à medida do possível vai suprindo essas deficiências. Os depoimentos dos gestores caminham nesse mesmo sentido, havendo necessidade de focar o longo prazo para que possa consolidar seu posicionamento.

A literatura pesquisada revela a importância de superar as resistências dos funcionários pela capacidade de implementar programas e resolver pendências, transformando o planejado em resultados efetivos, segundo Ulrich (1998).

Podemos encontrar em Hernandes; Caldas (2002), a necessidade das empresas enfrentarem seus processos de mudança, não pela mudança em si, mas para fazer frente à crescente competitividade, como é o caso da Alfa, que atua num mercado altamente agressivo e competitivo.

Nas páginas seguintes serão apresentadas as conclusões deste estudo e que estão suportadas pela metodologia adotada para coleta das informações, através das respostas aos questionários e dos depoimentos dos sujeitos participantes.

Por se tratar de estudo de caso único, há que se tomar os devidos cuidados para transpor as conclusões aqui chegadas para outras realidades, devendo-se levar em conta as características da Empresa, a composição da estrutura organizacional, o estágio de desenvolvimento do RH, o estágio de sedimentação do BSC e os respectivos indicadores, entre outros.

5.1 – Conclusões deste estudo

A forma escolhida para apresentar as conclusões deste estudo é a de responder em primeiro lugar às questões levantadas no capítulo de Introdução deste trabalho, no que diz respeito ao problema de pesquisa, aos objetivos geral e específicos e à hipótese levantada.

Em segundo lugar, o desenvolvimento deste trabalho permitiu elaborar conclusões baseadas nos seis tópicos referentes aos vetores principais da perspectiva de aprendizagem e crescimento, segundo seus autores Kaplan; Norton (1997), acrescidos de mais dois: a) avaliação do RH em relação aos serviços prestados; b) avaliação do RH quanto à sua atuação de caráter mais estratégico.

Como forma de sintetizar as conclusões aqui chegadas, será dado enfoque para as questões respondidas nos questionários e também aos depoimentos colhidos durante as entrevistas, tanto dos funcionários do RH quanto dos gestores.

Os itens que se seguem dizem respeito aos questionamentos levantados no Capítulo I referente a Introdução.

Como primeira indagação, surge a questão de **como o departamento de RH pode contribuir com os gestores das demais áreas da Empresa na implementação e desenvolvimento dos objetivos identificados no sistema BSC.**

O departamento de RH pode contribuir com os gestores na implementação e desenvolvimento dos objetivos identificados no sistema BSC através de três ações principais: a) estreitando a atuação em parceria com os gestores; b) identificando necessidades de forma proativa; c) implementando programas que possibilitem a conquista dos objetivos.

- a) O RH vem atuando em parceria com os gestores, e essa forma de atuação possibilita não só o estreitamento das alianças mas, acima de tudo, a possibilidade de identificar necessidades e desenvolver programas que visem atender aos objetivos de todas as áreas da Empresa, favorecendo que os objetivos estratégicos sejam alcançados. As informações coletadas permitem concluir que essa parceria vem sendo intensificada no decorrer do tempo e que os programas desenvolvidos atingem os objetivos estabelecidos, pelo menos em grande parte, uma vez que a maioria dos programas implementados pelo RH apresentaram resultados positivos na avaliação dos gestores e também dos próprios funcionários do RH.
- b) Muito embora a atuação em parceria do RH com os gestores da Alfa contribua para a identificação de necessidades específicas, o RH ainda não consegue desenvolver atuação de forma proativa, faltando-lhe ser mais “agressivo” no encaminhamento de propostas e até mesmo de ocupar mais seu espaço na estrutura organizacional. Agindo assim, de forma mais reativa do que proativa, acaba por comprometer uma maior visibilidade e até mesmo deixar passar a oportunidade de ser visto como um agente de mudanças e se constituir numa vantagem competitiva, como será abordado mais adiante.

- c) A implementação de programas que visam o atingimento dos objetivos se constitui num ponto positivo para a área, pois a maioria dos programas implementados apresentaram os resultados desejados, o que favorece o encorajamento, não só para ampliar o número de programas existentes, mas acima de tudo, que estes venham ao encontro das reais necessidades dos gestores e também dos funcionários de toda Empresa.

A questão seguinte diz respeito à **apuração sobre a forma que a implantação do sistema BSC influencia na melhoria dos processos internos desenvolvidos pela área de RH.**

Foram identificadas quatro formas principais nas quais a implantação do sistema BSC pode influenciar na melhoria dos processos internos desenvolvidos pelo RH: a) ampliando os questionamentos internos; b) aprofundando o conhecimento sobre pessoas e processos das áreas; c) desenvolvendo indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento; d) avaliando melhor os resultados dos programas implementados.

- a) A partir da implantação do BSC, o RH vem intensificando e aprofundando questionamentos a respeito não só dos próprios processos internos, mas principalmente no que diz respeito à identificação das necessidades e à forma como serão desenvolvidos e implementados os diversos programas sob sua responsabilidade. Esses questionamentos são feitos pelos próprios membros da equipe, o que vem favorecer também o aumento do grau de conscientização por parte do RH. A pergunta básica que é feita e precisa receber respostas convincentes é: no que, e de que forma, a implementação desse programa vai contribuir para a estratégia da Empresa? Quais implicações poderão ser identificadas se esse programa não for implementado? Que contribuição a realização desse programa trará para o atingimento de nossos próprios indicadores? A realização desse programa irá contribuir para a realização de qual indicador do BSC? Esses e outros questionamentos são realizados entre os

membros do RH e também entre os gestores da Empresa, de forma análoga.

- b) Os questionamentos realizados com frequência e a atuação em parceira são atitudes que favorecem um melhor conhecimento dos processos pertencentes às áreas da Empresa, assim como, propicia também maior conhecimento das necessidades das pessoas no desenvolvimento de suas atividades, possibilitando desta forma o desenvolvimento e a implementação de programas melhor direcionados para esse fim.
- c) Os indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento ainda são os mesmos que foram desenvolvidos quando do lançamento da implantação do sistema BSC (2001), ou seja, esses indicadores representam muito mais os objetivos a serem alcançados do que propriamente uma medida que possa aferir o grau de evolução em relação a determinado objetivo. Assim sendo, o RH precisa identificar e desenvolver seus próprios indicadores de desempenho para que possa integrar-se definitivamente à metodologia do BSC e, também, colocar-se no mesmo nível de desenvolvimento de outras áreas que, em termos do desenvolvimento de indicadores, se encontram em estágio mais avançado em relação à área de RH.
- d) Embora o RH tenha desenvolvido inúmeros programas que contribuem para a conquista dos objetivos estratégicos da Alfa, estes programas carecem de instrumentos que possam avaliar a efetividade dessa contribuição. Como dito anteriormente, a maioria dos programas implementados pelo RH apresenta avaliação positiva por parte dos entrevistados, mas em nenhum momento desses depoimentos foi ventilado a existência algum tipo de medida mais concreta através da qual se possa aquilatar seu resultado efetivo.

Uma outra indagação que se pretende responder é em relação à **forma como os indicadores de performance do RH estão sendo atingidos.**

A forma com que os indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento estão sendo atingidos pode ser traduzida em poucas palavras: pelo desenvolvimento de ações oriundas do resultado da Pesquisa de Clima; pela implementação de vários programas de treinamento de desenvolvimento da capacidade dos funcionários; pela parceria com os gestores, fornecendo-lhes ferramentas que facilitem a gestão do quadro de funcionários e pelo investimento na melhoria da qualidade de vida de todos na Empresa.

Em relação ao objetivo geral para a realização deste trabalho, este diz respeito à possibilidade de se estudar a transformação da área de RH no assessoramento às demais áreas da Empresa para a consecução dos objetivos estratégicos estabelecidos pela mesma.

Após a implementação do sistema BSC é possível ser identificada, na atuação do RH, a caracterização do processo de transformação em sua atuação de três formas distintas: a) maior preocupação com a satisfação dos funcionários; b) estreitamento das parcerias com os gestores; c) desenvolvimento de programas conciliando interesses organizacionais e pessoais.

- a) O RH passou a se preocupar ainda mais com a satisfação dos funcionários e, através dos resultados obtidos na Pesquisa de Clima, teve oportunidade de implementar diversos programas, não só os de caráter mais voltado ao bem estar social, como por exemplo a reforma dos restaurantes e a instalação do “fumódromo”, mas principalmente no desenvolvimento de programas que visam a capacitação das pessoas para que sua contribuição possa ser compatível com as necessidades de se atingir os objetivos estabelecidos, como por exemplo, o de Gestão por Competência, avaliação do Desempenho 360° e PDI, entre outros.

- b) Outra transformação ocorrida diz respeito ao estreitamento das parcerias com os gestores através do desenvolvimento de ferramentas que possibilitem dar a eles as condições de comando do processo de gerenciamento de seus recursos humanos.
- c) Uma terceira transformação possível de ser observada refere-se à implementação de programas que possibilitam a conciliação dos interesses organizacionais e dos pessoais, contribuindo para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados e a motivação do pessoal se mantenha elevada, como é o caso do programa PLR.

Quanto aos objetivos específicos deste estudo, o primeiro deles diz respeito à possibilidade de se **efetuar análise reflexiva dos indicadores adotados pela Empresa para medir a performance da área de RH.**

Os indicadores desenvolvidos para a perspectiva de aprendizagem e crescimento, ainda são os mesmos que foram mostrados no folder de apresentação do *Balanced Scorecard* por ocasião da divulgação do lançamento do programa de gestão estratégica da Empresa.

Esses indicadores constam do item 3.11, quadro 4, para os quais foi feita uma análise reflexiva e, por questões de sigilo, o valor de cada indicador não pôde ser aqui expresso.

Os indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento são os que se encontram em estágio menos avançado quando comparados aos demais indicadores do BSC, segundo afirmam os próprios funcionários do RH. Quando indagados sobre o por quê dessa defasagem, estes alegam a dificuldade em estabelecer parâmetros confiáveis que possam atestar o estágio evolutivo da área. Os próprios autores do BSC, Kaplan; Norton (1997), apontam para a complexidade e dificuldade do desenvolvimento de indicadores para a perspectiva de aprendizagem e crescimento, sendo estes indicadores os últimos a serem implementados e avaliados.

Dessa forma, uma possível análise desses indicadores é realizada a seguir, sendo que para cada indicador existe um objetivo estratégico a ser atingido conforme se segue: a) possibilitar o desenvolvimento das competências críticas; b) atrair e reter pessoas que buscam desenvolvimento; c) buscar o comprometimento da Organização; d) disponibilizar tecnologia de informação adequada ao negócio.

- a) **Possibilitar desenvolvimento das competências críticas** – este objetivo estratégico tem por finalidade a implementação de programas que possibilitam dotar os funcionários da Alfa de conhecimentos, habilidades e atitudes a fim de que os objetivos estratégicos possam ser alcançados. Foram criados dois indicadores que possibilitam avaliar se as ações desenvolvidas pelo RH atingiram esse objetivo estratégico: a.1) evolução da Pesquisa de Clima (global); a.2) *gap* entre o nível de competências críticas requeridas e o nível atual identificado nos empregados.

- a.1) **Evolução da Pesquisa de Clima (global)** - Este indicador é de responsabilidade do RH e, de acordo com os resultados obtidos na Pesquisa de Clima, assume a coordenação junto às demais áreas da Empresa, implementando inúmeros planos de ação para que os problemas identificados pelos funcionários possam ser resolvidos de acordo com cronograma elaborado e aprovado pela própria área em conjunto com RH. É esperada uma evolução crescente em cada pesquisa, ou seja, que os níveis de insatisfação sejam reduzidos gradativamente, de acordo com o desenvolvimento e crescimento da Empresa.

A construção de indicadores que reflitam a evolução da Pesquisa de Clima está presente em três dos quatro objetivos estratégicos afetos à área de RH e são pertencentes aos itens: estilo gerencial; processos corporativos; motivação e credibilidade; além da evolução global da pesquisa, que serão analisados na seqüência deste trabalho.

Dessa forma, é possível se depreender que a Empresa, através de seus diretores, gestores e área de RH, atribuem importante papel aos dados e informações oriundos da Pesquisa de Clima e, pelos depoimentos dos entrevistados, foi possível se observar e aquilatar o grau de importância nela depositados.

- a.2) **“Gap” entre o nível de competências críticas requeridas e o nível atual identificado nos empregados** - consiste na implementação de programas que visam identificar nos empregados da Alfa os *gaps* entre o que é esperado que os funcionários possuam e o que realmente apresentam, para que estes possam ser desenvolvidos em suas necessidades específicas e, assim, contribuir para a conquista dos objetivos estratégicos. Entretanto, este foi um programa que recebeu algumas críticas tanto por parte dos gestores quanto também pelos próprios funcionários do RH durante o processo de entrevista e que precisa ser revisto e aprimorado para que seus objetivos sejam efetivados.

O fato desse programa ter recebido críticas, por si só não pode ser considerado negativo, pois trata-se de um programa de complexidade elevada e que requer, por parte dos membros do RH, além de empenho e dedicação, conhecimentos profundos da Empresa, dos objetivos estratégicos a serem alcançados e a capacidade para identificação do nível de desenvolvimento atual dos funcionários da Empresa. Para que haja maior efetividade nessa proposição, é necessário o domínio da metodologia e sistemas específicos de identificação dos *gaps* para que haja maior efetividade nas proposições.

- b) **Atrair e ter pessoas que buscam desenvolvimento** – este objetivo estratégico diz respeito à capacidade que o RH deverá apresentar para que os funcionários da Empresa pesquisada se sintam encorajados, não só em permanecer na Empresa, mas em buscar o seu crescimento e desenvolvimento conciliando os interesses pessoais e profissionais, e

assim poder dar a sua melhor contribuir para a conquista dos objetivos. Estão atrelados a este objetivo estratégico os indicadores referentes a: b.1) evolução da Pesquisa de Clima: item Estilo Gerencial; b.2) evolução da Pesquisa de Clima: item Processos Corporativos.

b.1) Evolução da Pesquisa de Clima: item Estilo Gerencial – esse indicador é referente à forma de gerenciamento dos elementos que compõem cada uma das áreas da Empresa, seu relacionamento com as chefias e pares e também no que diz respeito ao trabalho em equipe. O estágio de evolução deste indicador ainda deixa a desejar, pois falta um maior desdobramento e aprofundamento para que possa se constituir num verdadeiro parâmetro do estágio de evolução do RH.

b.2) Evolução da Pesquisa de Clima: item Processos Corporativos – trata-se do desenvolvimento e implementação de ferramentas que possibilitem dotar os gestores de instrumentos que contribuam para uma maior agilização dos processos inerentes à gestão de pessoal. Também para esse indicador há necessidade de um maior aprofundamento e desdobramento.

c) Buscar comprometimento da Organização às estratégias – a finalidade deste objetivo estratégico é possibilitar, através da elaboração de programas específicos, o desenvolvimento dos funcionários para que estes se tornem mais participativos e comprometidos com os resultados organizacionais, e que a organização por sua vez retribua essa contribuição na forma de reconhecimento financeiro e oportunidades de encareiramento.

c.1) Iniciativas estratégicas realizadas x planejadas – as ações planejadas por ocasião da elaboração do orçamento e da definição das estratégias como um todo necessitam ser acompanhadas ao

longo do período para se aquilatar a sua efetividade. Entretanto, esse indicador também carece de maiores desdobramentos, e também que as ações planejadas sejam efetivamente desenvolvidas e implementadas através de maiores investimentos por parte da diretoria da Empresa.

c.2) Evolução da Pesquisa de Clima: item Motivação e Credibilidade

– através do acompanhamento deste indicador é possível avaliar se o grau de motivação apresentado pelos empregados da Alfa e as ações desenvolvidas pelo RH são oriundas dos resultados da Pesquisa de Clima. Estão incluídos nesse indicador os programas relativos à qualidade de vida no trabalho e a administração do plano de benefícios aos funcionários.

d) Disponibilizar tecnologia de informação adequada ao negócio – este objetivo estratégico diz respeito ao processamento das informações inerentes aos empregados da Alfa e a disponibilidade destas aos gestores, munindo-os de ferramentas e instrumentos voltados à gestão dos recursos humanos. A implantação do Oracle e seus subsistemas visam a satisfação dessa necessidade, e para tal foram desenvolvidos os indicadores:

d.1) % de processo críticos suportados adequadamente por tecnologia

de informação - este indicador encontra-se adequadamente desenvolvido e o RH tem atingido as metas propostas a partir da implantação do Oracle, segundo informações do Analista Consultor de RH. Para que este indicador possa ser atingido, é importante a atuação em parceria com a área de Sistemas, pois cabe à área de Sistemas a administração dos equipamentos e seus respectivos *softwares*, enquanto ao RH cabe a responsabilidade de definir as informações necessárias que farão parte dos relatórios gerenciais. Estas informações dizem respeito aos funcionários, possibilitando

aos gestores a administração das pessoas sob sua responsabilidade, e visa também a valorização da “prata da casa”.

d.2) **Benefícios com a implementação do Oracle** – este indicador precisa ser melhor definido para que possa ser desdobrado em outros indicadores e assim se constituir num efetivo medidor de performance.

O segundo objetivo específico diz respeito à possibilidade de **identificação e análise das ações que foram desenvolvidas pela área de RH e que contribuíram para o atingimento dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento.**

Um conjunto de ações desenvolvidas pela área de RH possibilita o atingimento dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento: a) desenvolvimento e implementação de diversos programas voltados à realização dos objetivos da Empresa; b) trabalho em parcerias com os gestores das demais áreas da Empresa; c) coordenação e desenvolvimento dos planos de ação resultantes da Pesquisa de Clima.

- a) Após a implantação do BSC o RH vem desenvolvendo inúmeros programas que visam dotar os gestores de ferramentas que possibilitam melhor administrar as pessoas sob seu comando, como por exemplo: Gerenciamento da Competência, Avaliação do Desempenho 360° e treinamento em Células. Outros programas implementados pelo RH visam diretamente o funcionário no que diz respeito à qualidade de vida, capacitação profissional e motivação, como por exemplo: melhoria dos restaurantes, “fumódromo”, programa Bolsa Estudo, *Team Building*, PLR e Sistema Hay de Salários, entre outros.
- b) O trabalho em parceria com os gestores possibilita ao RH maior conhecimento da complexidade das ações desenvolvidas nas diversas

áreas da Empresa e, dessa forma, os integrantes do RH têm condições de detectar necessidades mais rapidamente, e principalmente desenvolver programas customizados visando atender necessidades específicas dos gestores e dos demais funcionários.

- c) A coordenação dos diversos planos de ação oriundos dos resultados da Pesquisa de Clima se constitui em importante ação desenvolvida pelo RH, pois embora cada área tenha a responsabilidade de implementar as ações de melhoria na satisfação dos funcionários, cabe ao RH assegurar que esses planos saiam do papel e se transformem em ações concretas, pois em última análise, a melhoria da satisfação dos funcionários da Alfa se constitui em responsabilidade do RH, o que pode ser constatado pela composição dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento.

O terceiro objetivo específico diz respeito à **avaliação da qualidade dos serviços prestados pela área de RH sob a ótica de dois níveis de públicos que compõem a estrutura organizacional: funcionários do RH e gestores.**

De uma forma geral, a avaliação realizada pelos gestores da Alfa e pelos funcionários do RH é considerada positiva, pois todos reconhecem a importância e a qualidade dos programas desenvolvidos, os quais atendem as expectativas e necessidades, tanto dos gestores quanto dos próprios participantes, os funcionários das demais áreas da Empresa.

Convém destacar que apenas o programa de Pesquisa de Clima recebeu aprovação plena por parte dos participantes deste estudo, sendo que os outros programas desenvolvidos, apesar de serem reconhecidos como importantes para o crescimento das pessoas e da Empresa, sofreram por parte de um ou outro, críticas e considerações sobre melhorias, o que não invalida a realização de nenhum dos programas implementados pelo RH.

A hipótese levantada para desenvolvimento deste trabalho era de que o **RH apresenta melhora em seu desempenho após a implementação do sistema BSC.**

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

5.2 – Conclusões complementares

As conclusões que se seguem estão agrupadas em oito sub-itens, sendo que os seis primeiros dizem respeito à metodologia do BSC, dando enfoque principal aos vetores da perspectiva de aprendizagem e crescimento e à estrutura de medição dos indicadores. Os outros dois sub-itens dizem respeito à atuação do RH mais especificamente.

5.2.1 – Capacidades dos funcionários da linha de frente

O RH desenvolveu e implementou inúmeros programas que visam a capacitação dos funcionários da linha de frente e, boa parte destes programas, teve seus objetivos alcançados segundo avaliação dos gestores e funcionários do RH, o que possibilitou a constatação do aumento da participação destes na melhoria dos processos das áreas. Entretanto, existe ainda insatisfação por parte dos gestores quanto a eficácia de alguns desses programas implementados, uma vez que estes não consideram a área de RH como um diferencial competitivo para a Empresa, contrariando a visão dos funcionários desta área.

5.2.2 – Capacidades dos sistemas de informação

O processo de comunicação desenvolvido pelo RH não é dos melhores, recebendo críticas tanto dos gestores quanto dos próprios funcionários que reconhecem essa deficiência, e que pôde ser detectada nas respostas dos participantes deste estudo, no que diz respeito, por exemplo, à divulgação dos indicadores da

perspectiva de aprendizagem e crescimento. Pode-se dizer que existe deficiência quanto a forma e conteúdo da comunicação, pois em inúmeras situações no decorrer deste estudo se verificou diferenças de visão e percepção dos fatos, o que vem comprometer a avaliação e o desempenho do RH por parte dos gestores.

5.2.3 – Motivação, *empowerment* e alinhamento

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 que vem favorecer a implementação dos diferentes programas, principalmente os referentes a treinamento, sendo que estes visam contribuir para melhorar a motivação dos funcionários da Empresa como um todo, até porque, em todos eles, existem componentes comportamentais, além dos conhecimentos técnicos que favorecem o aumento da motivação dos empregados. O foco nas pessoas, na qualidade de vida, na melhoria do clima organizacional, passando pelos projetos de remuneração, possibilitam que os empregados se esforcem na conquista dos objetivos estabelecidos.

Em termos de capacidade de realização, o RH vem conseguindo implementar os programas a que se propõe, porém, as iniciativas que assume parecem não ser suficientes para se antecipar às necessidades, tanto dos gestores quanto dos funcionários da Empresa, e assim desenvolver ações de maior agressividade no sentido de assegurar os espaços conquistados e de atingir os indicadores de desempenho do BSC.

5.2.4 – Retenção dos funcionários

Todos os programas desenvolvidos pelo RH contribuem 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 situa na faixa dos 5% anuais segundo informação do Analista Consultor do RH, o que possibilita investimentos de médio e longo prazos nos funcionários da Empresa. Inúmeros são os programas que

contribuem para que as pessoas gostem de trabalhar na Alfa, além do fato do RH fornecer ferramentas de gestão que possibilitem aos gestores da Empresa uma pertinente administração dos funcionários.

5.2.5 - Satisfação dos funcionários

Existe forte preocupação do RH 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. O investimento na capacitação e o bem estar dos funcionários da Empresa se constitui no foco principal de atuação da área, obtendo reconhecimento tanto por parte dos gestores quanto pelos próprios integrantes do RH.

5.2.6 – Produtividade dos funcionários

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 dos membros do RH. Ainda que existam diferenças de opinião em ambas as partes, é visível a existência de maior satisfação do que insatisfação em relação aos resultados apresentados pela implementação dos diferentes programas. O foco na melhoria da qualidade de vida dos empregados, não só em relação ao seu bem estar físico, mas também em relação ao fornecimento de ferramentas gerenciais que facilitam o processo de gestão, se constitui num diferencial na atuação do RH.

5.2.7 - Avaliação dos programas desenvolvidos pelo RH

A avaliação feita a respeito dos programas implementados pelo RH é vista de forma positiva, tanto pelos próprios funcionários quanto pelos gestores, sugerindo que o caminho trilhado pela área está correto, ou seja, as ações desenvolvidas

contribuem para a realização dos objetivos da área e também da Empresa, e que após a implantação do sistema BSC, o RH aumentou sua contribuição ao desenvolvimento da Organização. Deve-se destacar, uma vez mais, a necessidade de aprimoramento do processo de comunicação do RH para os gestores e também para os demais funcionários da Alfa e a reformulação de alguns programas citados no decorrer deste estudo, mas que, no entender deste autor, não chegam a comprometer a realização de seus objetivos.

5.2.8 – Avaliação da área de RH em relação à sua atuação de caráter mais estratégico

Os integrantes do RH desenvolvem suas ações em concordância com a realização dos objetivos estratégicos da organização, o que lhes possibilitam atuar de forma sistêmica em relação aos mesmos, porém ainda deixa a desejar quanto a uma atuação de caráter mais estratégico, pois a área ainda é vista, tanto pelos funcionários como pelos gestores, com foco mais operacional, ainda muito presa aos controles e processos internos e, assim, acaba perdendo espaço e visibilidade na Empresa.

Paralelamente, suas ações além de contribuírem para os objetivos como dito acima, contribuem também para a implementação das mudanças que são inerentes às empresas da era da informação e, nesse sentido, a parceria realizada junto com os gestores da Alfa assume importante papel, pois contribui para que o RH desenvolva programas que apresentem resultados de curto e médio prazos.

O RH pode ainda efetivar seu papel de agente de mudança, atuando de forma mais estratégica e menos operacional.

5.3 – Síntese das conclusões

Pretende-se neste tópico realizar uma síntese de todas as conclusões no que diz respeito aos instrumentos de pesquisa, questionários e entrevistas sob o enfoque dos dois públicos analisados: funcionários do RH e gestores da Alfa.

5.3.1 – Questionários e Entrevistas

A conclusão a que se pode chegar através da análise das respostas aos questionários é que a área de RH recebeu, por parte dos participantes da pesquisa, avaliação positiva, sendo que os integrantes do RH foram mais generosos do que os gestores, conforme se observa na tabela 26.

Tabela 26 – Conclusões dos questionários

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

Fonte: Questionários funcionários RH e gestores

Uma segunda conclusão possível é em relação ao processo de entrevista. Foram realizadas 10 entrevistas, sendo cinco com gestores e cinco com integrantes do RH, e a conclusão a que este autor chegou é que, durante as entrevistas, os gestores não foram tão críticos e exigentes e nem os funcionários do RH foram tão “generosos” na autoavaliação.

Dessa forma, poderia ser atribuído subjetivamente um percentual de 70% de avaliação positiva para os dois públicos, gestores e funcionários do RH, ressaltando apenas que esse percentual é atribuído pela percepção e avaliação dos depoimentos concedidos nas entrevistas.

5.4 – Contribuições deste estudo para o RH da empresa pesquisada

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.

Como contribuição geral ao desenvolvimento do sistema BSC no que tange respeito à área de RH, o resultado deste trabalho que, inicialmente se propunha analisar as repercussões da sua implantação na área de RH, numa empresa do pólo Petroquímico, pode também sugerir aplicação da metodologia, descrita neste estudo, como instrumento complementar de *feedback* para ações gerenciais de correção e/ou ajustes, emanadas de uma análise ou referência balizadora do desenvolvimento da gestão de RH no contexto global da estratégia do BSC.

Isto é especialmente válido se forem levadas em conta as dificuldades já ressaltadas neste estudo e reconhecida 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.

Apesar de Kaplan e Norton citarem as dificuldades de implantação da perspectiva de aprendizagem e crescimento estas merecem, no entendimento deste autor, receber atenção específica, a fim de que se possa minimizar o impacto dessa dificuldade para que seja possível a generalização do método, pois ele poderia ser aplicável a outras organizações que se encontram em diferentes estágios com referência à implantação do BSC.

5.5 – Sugestões para trabalhos futuros

O desenvolvimento deste estudo abre possibilidades para que outros possam ser realizados, pois o sistema BSC é muito amplo e merece ser estudado sob diferentes perspectivas, e a área de RH, que é tão ou mais complexa que o BSC, desenvolve programas que visam o crescimento pessoal e profissional dos empregados, sejam eles gestores ou não.

Dessa forma, e sem a pretensão de esgotar o assunto, dois temas podem ser sugeridos a título de contribuição ao aprimoramento da área de RH: a) Desenvolver modelo de atuação do RH sob a ótica da perspectiva de aprendizagem e crescimento;

b) Desenvolver modelo de atuação para tornar mais eficaz o processo de comunicação do RH para os gestores e demais funcionários da Empresa.

Anexo 1**Carta de Apresentação do Projeto de Pesquisa**

Para: Gestores e Funcionários do RH

De: Analista Consultor do RH

Assunto: **Participação em Pesquisa**

Gostaria de contar com a sua colaboração, no sentido de dedicar alguns minutos de seu tempo para preenchimento do questionário anexo, cujo título é **Questionário de Avaliação do RH – Gestores**.

Essa pesquisa tem dupla finalidade: A primeira é atender à solicitação do Antonio Carlos, para que o mesmo possa desenvolver estudo específico como parte das exigências ao título de mestre em Administração de Empresas pela Faculdade Uninove e se refere a uma análise da atuação do RH junto às demais áreas da Empresa sobre os reflexos da implantação do Balanced Scorecard; o segundo, e para nós do RH, o mais importante, é que você possa contribuir, através de suas informações, para a melhoria dos nossos serviços.

Esse estudo também é importante porque nós do RH iremos responder um outro questionário, cujo objetivo é poder confrontar nossas percepções sobre nosso desempenho com as respostas fornecidas por vocês.

Fico à disposição para qualquer esclarecimento e solicito que seja lido com a devida atenção a carta anexa que trata de dois assuntos: O primeiro é o compromisso assumido pelo Antonio Carlos, perante todos nós; o segundo é a autorização que você precisa enviar-lhe pelo e-mail: ancaf@uol.com.br até o dia 23.07.2004.

Solicito também que seja aberto um espaço na agenda de vocês para uma entrevista com o Antonio Carlos, em data a ser acordada entre ambos, e que servirá para complementação das informações que se fizerem necessárias. Essa entrevista deverá ter a duração aproximada de uma hora.

Agradeço a atenção e a presteza nas respostas,

Cordialmente

Analista Consultor do RH

Anexo 2

Questionário de Avaliação do RH
Integrantes da área de Recursos Humanos

Instruções para responder o questionário:

1 – Este questionário, contendo 23 afirmações, faz parte do processo de pesquisa para elaboração da dissertação de mestrado de Antonio Carlos Fonseca, cujo tema é:

**Estudo de Caso: Reflexos da Implantação da Metodologia do
Balanced Scorecard na área de Recursos Humanos
de uma Empresa do Pólo Petroquímico**

2 – Todas as questões foram elaboradas com cinco possibilidades de respostas: concordo totalmente, concordo parcialmente, não sei avaliar, discordo parcialmente e discordo totalmente.

3 – Você deve analisar cada proposição e colocar um X, em apenas uma das alternativas, naquela que melhor expressar seu posicionamento.

4 – Todas as questões deverão ser respondidas.

5 – Todas as informações aqui prestadas serão mantidas em total e absoluta confidencialidade.

6 – Não deixe de preencher a última questão, pois além das informações sobre sua posição na empresa, ela se presta para um futuro contato entre o autor da pesquisa e os respondentes.

7 – Enviar o questionário devidamente respondido para
ancaf@uol.com.br

1 – Após a implantação do BSC a área de RH aumentou sua contribuição para a conquista dos objetivos estratégicos da Alfa.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

2 – A área de RH, através da realização de seus programas, contribui para o atingimento dos Índices do BSC para toda a empresa.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

3 – Você possui conhecimentos a respeito dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

4 – Você participou da construção dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento.

Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()
----------------------------	------------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

5 – Você pôde dar a sua melhor contribuição para a construção dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento.

Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()
----------------------------	------------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

6 – Os indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento contribuem para a implementação das estratégias da Empresa.

Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()
----------------------------	------------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

7 – A pesquisa de clima realizada com intervalo de dois anos espelha a realidade dos funcionários da Alfa.

Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()
----------------------------	------------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

8 – O RH disponibiliza, tanto para os gestores quanto para os funcionários, informações necessárias que possibilitam o atingimento dos indicadores referentes à gestão de pessoal.

Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()
----------------------------	------------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

9 – Você conhece as estratégias da Alfa para os próximos dois anos.

Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()
----------------------------	------------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

10 – A motivação dos funcionários do RH aumentou após a implantação do BSC na Alfa.

Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()
----------------------------	------------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

11 – O RH atua em parceria com os gestores das demais áreas da Empresa.

Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()
----------------------------	------------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

12 – Os funcionários que atuam no RH passaram a ter uma atuação mais relevante para a Alfa após a implantação do BSC.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

13 – O RH melhorou sua atuação após a implantação do BSC.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

14 – O RH desenvolveu algum programa cujo objetivo principal era aumentar o grau de participação dos funcionários da Alfa na melhoria dos processos desenvolvidos em suas respectivas áreas de atuação.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

Se você respondeu não sei avaliar, discordo parcialmente, discordo totalmente na questão 14, pule a 15 e vá para a 16.

15 – O programa desenvolvido pelo RH, cujo objetivo principal era aumentar o grau de participação dos funcionários da Alfa na melhoria dos processos desenvolvidos em suas respectivas áreas de atuação foi bem sucedido.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

16 – O RH desenvolveu algum programa cujo objetivo principal era aumentar o grau de satisfação dos funcionários em trabalhar na Alfa.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

Se você respondeu não sei avaliar, discordo parcialmente, discordo totalmente na questão 16, pule a 17 e vá para a 18.

17 - O programa desenvolvido pelo RH, cujo objetivo principal era aumentar o grau de satisfação dos funcionários em trabalhar na Alfa foi bem sucedido.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

18 – O RH desenvolveu algum programa cujo objetivo principal era possibilitar a retenção de funcionários na Alfa.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

Se você respondeu não sei avaliar, discordo parcialmente, discordo totalmente na questão 18, pule a 19 e vá para a 20.

19 – O programa desenvolvido pelo RH para possibilitar a retenção de funcionários na Alfa foi bem sucedido.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

20 – O RH desenvolveu algum programa cujo objetivo principal era aumentar a produtividade dos funcionários da Alfa.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

Se você respondeu não sei avaliar, discordo parcialmente, discordo totalmente na questão 20, pule a 21 e vá para a 22.

21 – O programa desenvolvido pelo RH para aumentar a produtividade dos funcionários da Alfa foi bem sucedido.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

22 – O RH desenvolveu algum programa cujo objetivo principal era melhorar a motivação dos funcionários da Alfa.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

Se você respondeu não sei avaliar, discordo parcialmente, discordo totalmente na questão 22, pule a 23 e vá para a 24.

23 – O programa desenvolvido pelo RH para aumentar a motivação dos funcionários da Alfa foi bem sucedido.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

24 - O RH desenvolveu algum programa cujo objetivo principal era melhorar as habilidades essenciais (competências) dos funcionários da Alfa.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

Se você respondeu não sei avaliar, discordo parcialmente, discordo totalmente na questão 24, pule a 15 e vá para a 26.

25 – O programa desenvolvido pelo RH para melhorar as habilidades essenciais (competências) dos funcionários da Alfa foi bem sucedido.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

26 – Dados Cadastrais	
Nome:	
Cargo:	
Tempo de empresa:	Tempo no cargo:
Formação acadêmica (curso):	Ano de conclusão:
Você concorda em conceder uma entrevista de 60 minutos sobre as informações prestadas acima? Sim () Não ()	

Anexo 3

Questionário de Avaliação do RH Gestores da Alfa

Instruções para responder o questionário:

1 – Este questionário, contendo 22 afirmações, faz parte do processo de pesquisa para elaboração da dissertação de mestrado de Antonio Carlos Fonseca, cujo tema é:

**Estudo de Caso: Reflexos da Implantação da Metodologia do
Balanced Scorecard na área de Recursos Humanos
de uma Empresa do Pólo Petroquímico**

2 – Todas as questões foram elaboradas com cinco possibilidades de respostas: concordo totalmente, concordo parcialmente, não sei avaliar, discordo parcialmente e discordo totalmente.

3 – Você deve analisar cada proposição e colocar um X, em apenas uma das alternativas, naquela que melhor expressar seu posicionamento.

4 – Todas as questões deverão ser respondidas.

5 – Todas as informações aqui prestadas serão mantidas em total e absoluta confidencialidade.

6 – Não deixe de preencher a última questão, pois além das informações sobre sua posição na empresa, ela se presta para um futuro contato entre o autor da pesquisa e os respondentes.

7 – Enviar o questionário devidamente respondido para
ancaf@uol.com.br

1 – Após a implantação do BSC a área de RH aumentou sua contribuição para a conquista dos objetivos estratégicos da Alfa.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

2 – A área de RH, através da realização de seus programas, contribui para o atingimento dos Índices do BSC para toda a Empresa.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

3 – Você possui conhecimentos a respeito dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

4 – Os indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento contribuem para a implementação das estratégias da Empresa.

Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()
----------------------------	------------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

5 – A pesquisa de clima realizada com intervalo de dois anos espelha a realidade dos funcionários da Alfa.

Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()
----------------------------	------------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

6 – O RH disponibiliza, tanto para os gestores quanto para os funcionários, informações necessárias que possibilitam o atingimento dos indicadores referentes à gestão de pessoal.

Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()
----------------------------	------------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

7 – Os funcionários do RH conhecem as estratégias da Alfa para os próximos dois anos.

Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()
----------------------------	------------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

8 – A motivação dos funcionários do RH aumentou após a implantação do BSC na Alfa.

Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()
----------------------------	------------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

9 – O RH atua em parceria com os gestores das demais áreas da Empresa.

Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()
----------------------------	------------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

10 - Os funcionários que atuam no RH passaram a ter uma atuação mais relevante para a Alfa após a implantação do BSC.

Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()
----------------------------	------------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

11 – O RH melhorou sua atuação após a implantação do BSC.

Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()
----------------------------	------------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

12 – O RH desenvolveu algum programa cujo objetivo principal era aumentar o grau de participação dos funcionários da Alfa na melhoria dos processos desenvolvidos em suas respectivas áreas de atuação.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

Se você respondeu não sei avaliar, discordo parcialmente, discordo totalmente na questão 12, pule a 13 e vá para a 14.

13 – O programa desenvolvido pelo RH, cujo objetivo principal era aumentar o grau de participação dos funcionários da Alfa na melhoria dos processos desenvolvidos em suas respectivas áreas de atuação foi bem sucedido.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

14 – O RH desenvolveu algum programa cujo objetivo principal era aumentar o grau de satisfação dos funcionários em trabalhar na Alfa.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

Se você respondeu não sei avaliar, discordo parcialmente, discordo totalmente na questão 14, pule a 15 e vá para a 16.

15 – O programa desenvolvido pelo RH, cujo objetivo principal era aumentar o grau de satisfação dos funcionários em trabalhar na Alfa foi bem sucedido.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

16 – O RH desenvolveu algum programa cujo objetivo principal era possibilitar a retenção de funcionários na Alfa.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

Se você respondeu não sei avaliar, discordo parcialmente, discordo totalmente na questão 16, pule a 17 e vá para a 18.

17 – O programa desenvolvido pelo RH para possibilitar a retenção de funcionários na Alfa foi bem sucedido.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

18 – O RH desenvolveu algum programa cujo objetivo principal era aumentar a produtividade dos funcionários da Alfa.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

Se você respondeu não sei avaliar, discordo parcialmente, discordo totalmente na questão 18, pule a 19 e vá para a 20.

19 – O programa desenvolvido pelo RH para aumentar a produtividade dos funcionários da Alfa foi bem sucedido.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

20 – O RH desenvolveu algum programa cujo objetivo principal era melhorar a motivação dos funcionários da Alfa.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

Se você respondeu não sei avaliar, discordo parcialmente, discordo totalmente na questão 20, pule a 21 e vá para a 22.

21 – O programa desenvolvido pelo RH para aumentar a motivação dos funcionários da Alfa foi bem sucedido.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

22 – O RH desenvolveu algum programa cujo objetivo principal era melhorar as habilidades essenciais (competências) dos funcionários da Alfa.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

Se você respondeu não sei avaliar, discordo parcialmente, discordo totalmente na questão 22, pule a 23 e vá para a 24.

23 - O programa desenvolvido pelo RH para melhorar as habilidades essenciais (competências) dos funcionários da Alfa foi bem sucedido.				
Concordo totalmente ()	Concordo parcialmente ()	Não sei avaliar ()	Discordo parcialmente ()	Discordo totalmente ()

24 – Dados Cadastrais	
Nome:	
Cargo:	
Tempo de empresa:	Tempo no cargo:
Formação acadêmica (curso):	Ano de conclusão:
Você concorda em conceder uma entrevista de 60 minutos sobre as informações prestadas acima? Sim () Não ()	

Anexo 4**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Nome do Respondente:

Endereço Comercial:

Telefone:

e-mail:

Considerando que será mantido sigilo sobre meus dados pessoais, de forma que se mantenha o anonimato, concordo em participar da pesquisa conduzida por Antonio Carlos Fonseca. Entendo que participarei de sessões de entrevistas e responderei ao questionário, conforme especificado pelo pesquisador. Também autorizo que os dados coletados façam parte da dissertação de mestrado do pesquisador e possam ser divulgados em seminários e congressos científicos.

Data:

Assinatura

Anexo 5**Perguntas da entrevista**

- 1) Como você avalia a atuação do RH após a implantação do BSC?
- 2) O RH fez algum tipo de divulgação sobre os indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento?
- 3) Em relação à Pesquisa de Clima, qual a participação do RH nos resultados?
- 4) Como você avalia o processo de comunicação do RH aos funcionários e gestores da Empresa?
- 5) Que tipo de contribuição a mais RH poderia dar nos dias de hoje?
- 6) Como você avalia a parceria do RH com os gestores?
- 7) Quais programas desenvolvidos pelo RH tiveram melhores resultados?
- 8) Quais programas desenvolvidos pelo RH não tiveram resultados tão bons?
- 9) Como funciona a retenção de talentos na Alfa. Existe algum programa específico para esse fim?
- 10) O que o RH tem feito para melhorar a motivação dos funcionários da Empresa?
- 11) RH desenvolveu programa para melhorar as competências dos funcionários?
- 12) No seu entender, o RH tem atuação mais estratégica ou mais operacional? Por que?
- 13) As mudanças na gerência do RH atrapalharam o desenvolvimento da área?
- 14) O RH consegue detectar necessidades das pessoas de forma proativa?
- 15) O RH tem contribuído para a transformação organizacional? Explique como.
- 16) A área de RH hoje se constitui em uma vantagem competitiva para a Empresa? Por que?
- 17) O RH atua de forma sistêmica em relação aos objetivos da empresa?
- 18) O RH é considerado um agente de mudança na organização?
- 19) Depois do BSC, o RH aumentou sua contribuição para a conquista dos objetivos estratégicos?
- 20) Você gostaria de fazer algum outro comentário sobre o RH?

Anexo 6

Quadro 39 – Estudos Publicados sobre o BSC – Brasil

Autor	Título	Objetivo do Trabalho
Abreu (2001)	Planejamento estratégico do negócio utilizando os conceitos do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Trata-se da demonstração de como é possível desdobrar a visão da organização nas quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> e estabelecer metas e indicadores que serão implementados, analisados e acompanhados pela organização visando atingir seus objetivos.
Attadia (2004)	Uso da medição de desempenho para alinhar e comunicar a estratégia: uma análise crítica do <i>Balanced Scorecard</i>	O objetivo é o de investigar se o BSC pode ser utilizado como um meio para o alinhamento e comunicação da estratégia para os vários níveis de tomada de decisão da organização, identificando os pontos fortes e fracos dessa metodologia.
Ceretta; Quadros (2003)	Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> : um caso prático	Avaliação dos primeiros resultados da utilização do BSC como ferramenta de gestão de desempenho no Hospital de Caridade de Carazinho.
Campos (2001)	SGDA – sistema de gestão de desempenho ambiental: uma proposta de implementação	Desenvolver um modelo de gestão ambiental que relacione objetivos, metas e indicadores ambientais aos organizacionais e destacar as relações de causa e efeito nas definições dos objetivos, metas e indicadores.
Cordeiro (2001)	Construção de um modelo de gestão estratégica para organizações prestadoras de serviços utilizando o <i>Balanced Scorecard</i> , o gerenciamento de processos e o <i>marketing</i> de relacionamento	Esse trabalho apresenta o desenvolvimento de um modelo de gestão estratégica através da escolha dos macro-processos e dos processos a serem otimizados e dos respectivos indicadores de desempenho, de tal forma que estes possibilitem o acompanhamento dos resultados em vários níveis.
Figueiredo (2002)	Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do <i>Balanced Scorecard</i>	A partir dos fatores críticos de sucesso da empresa, é elaborada uma proposta de modelo que possibilite identificar e estruturar os indicadores estratégicos e configurar mecanismos de contínua atualização.
Kato (2000)	Estratégia competitiva e avaliação de desempenho aplicados a uma empresa de previdência privada aberta no Brasil	Trata da necessidade de aprimorar a competência na utilização de técnicas e ferramentas gerenciais para a consolidação do mercado, além de identificar os fatores históricos que levaram as instituições previdenciárias do passado ao insucesso.
Lara (2001)	Gestão do Conhecimento – a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações	Define e investiga essencialmente os conceitos de gestão do conhecimento. Estuda modelos de avaliação de Capital Intelectual e, um deles, é o BSC.

Autor	Título	Objetivo do Trabalho
Muad; Pamplona (2003)	ABC/ABM e BSC – Como essas ferramentas podem se tornar poderosas aliadas dos tomadores de decisão das empresas	Este artigo mostra a evolução dos sistemas de custeio e enfoca o sistema de custeio ABC. Apresenta também, as principais características do ABM e do BSC, proporcionando uma visão para as empresas que queiram adotar esses modelos de forma conjunta e integrada, de como maximizar seus lucros e criar valor econômico a longo prazo.
Prado (2002)	Balanced Scorecard	Este artigo foca a capacidade de resolução dos problemas de avaliação de desempenho, a implementação de novas estratégias nas empresas e a criação de valor para o cliente, transformando-se em ferramenta gerencial e estratégica de sucesso.
Ottoboni (2002)	Uma proposta de abordagem metodológica para implementação do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) em pequenas empresas	Desenvolvimento de uma abordagem metodológica de gerenciamento estratégico do desempenho, com foco maior para pequenas e médias empresas.
Radünz (2002)	Sistema de Informação para a avaliação de desempenho de atacados, baseado na metodologia <i>Balanced Scorecard</i>	Desenvolver protótipo de um sistema de informação para a avaliação de desempenho de empresas do ramo de atacados.
Redi (2001)	Entendendo as características do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) e do gerenciamento pelas diretrizes (GDP)	Artigo sobre a comparação de dois sistemas de gestão: O <i>Balanced Scorecard</i> e o Gerenciamento por Diretrizes. Análise baseada num conjunto de oito elementos e são destacados os principais pontos de distinção ou de complementaridade entre os sistemas.
Rocha (2000)	Desenvolvimento do <i>Balanced Scorecard</i> para instituição de ensino superior privada – Estudo de caso da unidade de negócios 4 da Universidade Gama	Identificar a relação entre as estratégias utilizadas e o estabelecimento de indicadores de performance, verificando a aplicabilidade do sistema BSC nesse tipo de organização.
Silva (2002)	Estabelecendo indicadores de desempenho para uma organização pública – uma abordagem segundo os preceitos do <i>Balanced Scorecard</i>	Tem por objetivo geral o estabelecimento de um conjunto de indicadores de desempenho organizacional a partir da análise da Visão, Missão, Objetivos Estratégicos, dos Vetores de Desempenho e das respectivas ações estratégicas.
Silva (2003)	Implementação de Mudança: Uma aplicação de um sistema de medição de desempenho – SMD	Implementação de mudança, através do estudo das etapas essenciais para a sua implementação, identificando as forças que alavancam toda a implementação, focando os aspectos positivos e negativos do processo.

Autor	Título	Objetivo do Trabalho
Walter (2002)	Metodologia de utilização da gestão baseada em atividades na operacionalização da perspectiva dos processos internos do <i>Balanced Scorecard</i>	Este trabalho discute um aspecto relevante para a implantação do BSC, que é a integração entre a estratégia planejada e a gestão dos processos de negócios. O estudo propõe uma metodologia estruturada para elaborar a Perspectiva dos Processos Internos do BSC.

Anexo 7

Quadro 40 – Estudos Publicados sobre o BSC – Exterior

Autor	Título	Objetivo do Trabalho
Anonymous (2001)	<i>New SPEX analysis rates Balanced Scorecard software</i>	A empresa SPEX especializada na no desenvolvimento de mão de obra qualificada, fornece avaliações detalhadas a respeito de 6 aplicações do BSC, comparando-as a diferentes metodologias de avaliação estratégica.
Chang; Chow (1999)	<i>The Balanced Scorecard: A potential tool for supporting change and continuous improvement in accounting education Issues in Accounting Education Sarasota</i>	Trata-se de pesquisa realizada com 69 integrantes do departamento de Contabilidade da Universidade a respeito da aplicabilidade e benefícios da utilização do <i>Balanced Scorecard</i> e os fatores que podem afetar sua execução.
Chow et all (1998)	<i>The Balanced Scorecard: A potent tool for energizing and focusing healthcare organization management</i>	A importância da utilização de uma ferramenta gerencial em organizações hospitalares. Foram pesquisados os gestores e coletadas suas sugestões para a implementação do BSC.
Hoque; James (2000)	<i>Linking Balanced Scorecard measures to size and market factors: Impact on organization performance</i>	A utilização do BSC no relacionamento entre o tamanho da organização, o estágio do ciclo de vida do produto e a posição no mercado sob as 4 perspectivas do BSC. O estudo foi desenvolvido entre 66 empresas australianas.
Johnston; Brignall; Fitzgerald (2002)	<i>'Good enough' performance measurement: A trade-off between activity and action</i>	Pesquisa realizada junto a 6 empresas a respeito do esforço da gerência na melhoria do desempenho organizacional e a importância do BSC nesse contexto.
Kaganov (2003)	<i>A quality manual for the transition and beyond Quality Progress</i>	O autor considera a importância e a validade de se adaptar às exigências do padrão ISO 9001, identificando procedimentos e indicadores para a constituição dos indicadores do BSC, visando atender as exigências do padrão ISO 14001.
Kaplan et al (2002)	<i>Applying the Balanced Scorecard in healthcare provider organizations</i>	Pesquisa realizada em 9 empresas da área de saúde sob o enfoque do papel do BSC e a estratégia; motivos para sua adoção e a diferença em relação a outras metodologias; desafios e barreiras para a sua implantação.
MacStravic (1999)	<i>A really Balanced Scorecard Health Forum Journal San Francisco</i>	Este estudo retrata a importância da correta avaliação do desempenho atual da organização, no que diz respeito à satisfação dos seus clientes e os valores que lhes são agregados.

Autor	Título	Objetivo do Trabalho
Moore; Rowe; Widener (2001)	<i>HCS: Designing a Balanced Scorecard in a knowledge-based firm Issues in Accounting Education</i>	A Holloway é uma empresa que coleta dados sobre medidas de desempenho das empresas, e tem como objetivo desenvolver BSC que incorpore medidas de desempenho tradicionais e não tradicionais dentro de um contexto estratégico numa instituição de ensino.
Osborne (2001)	<i>Paying for results</i>	A criação de recompensas para os empregados com base no gerenciamento dos resultados através dos indicadores das 4 perspectivas do BSC.
Pineno (2002)	<i>The balanced socorecard: An incremental approach model to health care management</i>	Este estudo avalia a técnica utilizada na gerência estratégica das empresas da área da saúde, a evolução do modelo de tomada de decisão visando as melhorias financeiras, redução de custos e a lucratividade da empresa.
Robinson (2000)	<i>Balanced Scorecard Computerworld</i>	A melhoria do processo de tomada de decisão estratégica e os impactos em finanças, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, aplicado às empresas do <i>e-commerce</i> .
Solomon (2000)	<i>Putting HR on the score card</i>	Este artigo enfoca a competição entre 7 gestores de empresas que receberam a incumbência de criar e executar uma ferramenta que melhor medisse as contribuições das pessoas para o negócio da empresa. O BSC foi identificado como a melhor ferramenta.

Referências Bibliográficas

ABBOUD, Miguel. *Importância da área de Recursos Humanos: um compromisso retórico ou uma ação efetiva das empresas no Brasil*. Dissertação de Doutorado. Fundação Getulio Vargas – EAESP. São Paulo, 1996.

ABREU, Renato A. *Planejamento estratégico do negócio utilizando os conceitos do Balanced Scorecard (BSC)*. Disponível em:
<http://www.estacio.br/graduacao/artigos/planejamento_estrategico.pdf>.
[23.11.2003]

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. *Estratégias de Recursos Humanos e competitividade*. In Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas. VIEIRA, Marcelo M. Falcão; OLIVEIRA, Lúcia M. Barbosa de (org.). São Paulo. Atlas : 1999.

ANONYMOUS. New SPEX analysis rates balanced scorecard software. Dec 2001. *HR Focus*. Volume 78. Pág. 7-10.

ANONYMOUS. *The balanced scorecard: One approach to HR metrics*. Periodical: *HR Focus*. New York: Oct 2003. Vol. 80, Num. 10; pg. S2

ANONYMOUS. *How business scorecards help to fly the corporate flag: The right indicators*. Periodical: *Human Resource Management International Digest*. Bradford: 2003. Vol. 11, Num. 5; pg. 35, 3 pgs

ANONYMOUS. *Partnership and workplace learning at BT*. Periodical: *Human Resource Management International Digest*. Bradford: 2002. Vol. 10, Num. 5; pg. 18, 3 pgs

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo : Atlas, 1992.

ARGYRIS, Chris. *A boa comunicação que bloqueia o aprendizado*. In Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de rh. ULRICH, Dave (org.) São Paulo : Futura, 2000, p. 235-249.

ATTADIA, Lesley C. do Lago. *“Uso da medição do desempenho para alinhar e comunicar a estratégia: uma análise crítica do Balanced Scorecard”*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos. 2004. Disponível em <www.dep.ufscar.br/posgrad/Resumo%202004.htm> [23.11.2003]

BABBIE, Earl. *Métodos de Pesquisa de Survey*. Editora UFMG, Belo Horizonte, 2001.

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.

CAMPOS, L. M. de Souza. *SGDA – Sistema de gestão e avaliação de desempenho ambiental: uma proposta de implementação*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

CASE, John. *Gerenciamento transparente*. In *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de rh*. ULRICH, Dave (org.) São Paulo : Futura, 2000, p. 311-326.

CAUDRON, Shari. O que motiva os empregados. *HSM Management*. Ed. 1, março-abril 1997. São Paulo. Pág. 82 – 86.

CERETTA, Paulo Sergio; QUADROS, Cláudio Joel de Quadros. *Implementação do balanced scorecard: um caso prático*. Disponível em <http://read.adm.ufrgs.br/read34> [08.10.2004].

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo : Makron Books, 1993.

CESAR, Ana Maria R. V. Coelho et al. É possível ser 120% motivado? O Caso do Magazine Luiza. Disponível em http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos_recebidos/RH/RH22 [12.11.2004].

CHANG, Otto H; CHOW, Chee W. The balanced scorecard: A potential tool for supporting change and continuous improvement in accounting education. *Accounting Education*. Sarasota. Aug 1999. Volume 14. Pág. 395 – 412.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. São Paulo : Campus, 1999.

CHOW, Chee W et al. The balanced scorecard: A potent tool for energizing and focusing healthcare organization management. *Journal of Healthcare Management*. May/Jun 1988. Chicago. Pág. 263-280.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. *Construindo a visão de sua empresa*. São Paulo : Futura, 2000, p. 161-182.

CONTE, Antonio Lázaro. Qualidade de vida no trabalho. *Revista FAE BUSINESS*. Ed. 7, nov. 2003. Pág. 32 – 34.

CORDEIRO, Nadir Radoll. *Construção de um modelo de gestão estratégica para organizações prestadoras de serviços utilizando o balanced scorecard, o gerenciamento de processos e o marketing de relacionamento*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2001.

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.

ECO, Humberto. *Como se faz uma Tese*. São Paulo : Perspectiva, 2002.

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.

FISCHER, A. L. *A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo : Atlas, 1996.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa Leme. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo : Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. Editora Atlas, 1999, 8ª. Edição. São Paulo.

HANDY, Charles. Os nove paradoxos. *HSM Management*. Ed. 2 maio-junho, 1997. Pág. 70 – 72.

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.

HOQUE, Zahirul; JAMES, Wendy. Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*. 2000. Sarasota. Pág. 1-17.

JOHNSTON, R. BRIGNALL, S; FITZGERALD, L. 'Good enough' performance measurement: a trade-off between activity and action. *The Journal of the Operational Research Society*. Mar 2002. Oxford. Pág. 256-262.

KAGANOV, Mark. A quality manual for the transition and beyond quality progress. *Communications & information management*. Mar 2003. Milwaukee. Pag. 27-31.

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.

KATO, Jerry M. *Estratégia competitiva e avaliação de desempenho aplicados a uma empresa de previdência privada aberta no Brasil*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC, 2000. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?1294> [08.10.2004]

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. *O desafio da liderança*. 12ª. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

LARA, Consuelo R. Dutra de. *Gestão do conhecimento – a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

LAWLER, Edward. Estratégia versus funcionários. *HSM Management*. Ed. 10 setembro – outubro 1998. São Paulo. Pág. 12 – 15.

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.

MAJCHRZAK, Ann; WANG, Qianwei. *Quebrando a mentalidade funcional em organizações voltadas para o processo*. São Paulo : Futura, 2000, p. 207-219.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa*. 4^a ed. São Paulo : Atlas, 1999.

_____. *Fundamentos de metodologia científica*. 5^a ed. São Paulo : Atlas, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo : Futura, 2003.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. *Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo : Atlas, 2000.

MACSTRAVIC, Scott. A really balanced scorecard. *Health Forum Journal*. May/June 1999, San Francisco. Volume 42, Pág. 64-67.

MAUAD, Luiz G. A e PAMPLONA, Edson de O. VIII Congresso Internacional de Custos, 2003, Punta Del Leste, Uruguai. Artigo...El costo y toma de decisiones. *ABC/ABM e BSC – Como essas ferramentas podem se tornar poderosas aliadas dos tomadores de decisão das empresas*. Disponível em:
<http://www.ien.efei.br/ecofin/artigos/ABC_INTERNACIONAL2003_ABC_ABM.pdf> [08.10.2004]

MINTZBERG, Henry. *O processo da estratégia*. São Paulo : Bookmann, 2001.

MORIN, Estelle M. *Sentidos do Trabalho*. In *Gestão empresarial: o fator humano*. WOOD Jr, Thomaz (coord.) São Paulo : Atlas, 2002, p. 13-32.

MOSHER, Diana *'Resourcing' revitalizes the bottom line*. Periodical: Facilities Design & Management. New York: May 2000. Vol. 19, Num. 5; pg. 46, 4 pgs

OHMAE, Kenichi. Os novos limites da empresa. *HSM Management*. Ed. 8 maio – junho 1998. São Paulo. Pág. 22 – 26.

OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa. *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.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de. *Escalas de mensuração de atitudes: thustone, osgood, stapel, likert, guttman, alpert*. *Administração on line – Prática-Pesquisa – Ensino* ISSN 1517-7912. Volume 2 – número 2. Abril/maio/junho – 2001.

OSBORNE, David. Paying for results. *Government Executive*. Feb. 2001. Washington. Pág. 61-67

OTTOBONI, Célia. *Uma proposta de abordagem metodológica para implementação do Balanced Scorecard (BSC) em pequenas empresas*. Dissertação de Mestrado.

Universidade Federal de Itajubá-UNIFEI. Minas Gerais, 2002. Disponível em:
<<http://www.iem.efei.br/ecofin/dissertacoes/celiaottoboni.htm>> [08.10.2004]

PASCALE, R. Tanner; MILLEMANN, Mark; GIOJA, Linda. *Mudando nossa maneira de mudar*. In Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de rh. ULRICH, Dave (org.) São Paulo : Futura, 2000, p. 185-206.

PINENO, Charles J. The balanced scorecard: an incremental approach model to health care management. *Journal of Health Care Finance*. Summer 2002. New York. Pág. 69-80.

PRADO, Lauro J. *Balanced Scorecard*. e-Book 1ª edição–jun. 2002. LJP e-Zine-A revista Eletrônica da Gestão. Disponível em: <<http://lauroprado.tripod.com/ezine>>. Acesso em: 23 nov. 2003.

RADÜNZ, Ricardo Guilherme. *Sistema de informação para a avaliação de desempenho de atacados, baseado na metodologia balanced scorecard*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

REDI, Renata. *Entendendo as características do Balanced Scorecard (BSC) e do gerenciamento pelas diretrizes (GDP)*. Artigo adaptado de parte da Dissertação de Mestre “Modelo de implementação da estratégia com o uso integrado do *Balanced Scorecard* e do gerenciamento pelas diretrizes” Disponível em: <<http://www.symnetics.com.br/news/detalhe.asp?id=29>> [23.11.2003]

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.

RICHARDSON, Roberto Jarry e Colaboradores. *Pesquisa Social. Métodos e Técnicas*. São Paulo, Editora Atlas, 1999, 3ª. Edição.

ROBINSON, Robin. Balanced scorecard computerworld. *Data processing management*. Jan, 24. Framingham. 2000. Pág. 52.

ROCHA, Douglas J. Alexandria. *Desenvolvimento do balanced scorecard para instituição de ensino superior privada – estudo de caso da unidade de negócios 4 da universidade gama*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

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*. 14ª. ed. São Paulo : Nova Cultural, 2003.

SILVA, Almir. *Estabelecendo indicadores de desempenho para uma organização pública – uma abordagem segundo os preceitos do “Balanced Scorecard”*.

Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS, 2002. Disponível em: <http://www.producao.ufrgs.br/dissert_mestrado/Almir_Silva.pdf> [08.10.2004]

SILVA, Gustavo Melo. *Implementação de Mudança: Uma aplicação de um sistema de medição de desempenho–SMD*. Dissertação de Mestrado. Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2003. Disponível em: <<http://www.dep.ufmg.br/pos/diss080.htm>> [08.10.2004]

SLATER, Robert. *Liderança de alto impacto*. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

SOLOMON, C. Marmer. Putting HR on the score card workforce. Mar 2000. Costa Mesa. Volume 79. Pág. 94-98.

STEELE, Jack *Transforming the balanced scorecard into your strategy execution system*. Periodical : Manage. Dayton: Sep/Oct 2001. Vol. 53, Num. 1; pg. 22, 2 pgs

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.

WILHELM, Richard. *I ching*. São Paulo: Pensamento, 1997.

WOOD JR, Thomaz (coordenador). *Gestão empresarial: o fator humano*. São Paulo: Atlas, 2002.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2ª. ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo : Atlas, 2001.