

Prontidão do Capital Humano: Vetores, Funções e Competências Estratégicas – Caso Brasil Telecom

José Moreira da Silva Neto

Neymar Wandis Campos Lima

Rosilene Locks

Selma Netto Borges

Resumo:

Analisa-se neste trabalho vetores, funções e competências estratégicas dentro de uma perspectiva de aprendizado e crescimento. Esta análise visa fundamentalmente, entre outros objetivos, evidenciar um dos ativos estratégicos mais importantes das organizações contemporâneas que é a prontidão do capital humano. Para efeito de organização, este trabalho está equalizado em cinco tópicos básicos em que se apresenta: a introdução do trabalho; a fundamentação teórica; aplicação- estudo de caso; a análise e interpretação dos dados; e as conclusões e recomendações. A pesquisa desenvolvida foi de natureza qualitativa e nível exploratório, tendo sido delineada sobre um estudo de caso. Como fator crítico à investigação, colocou-se a seguinte questão: como relacionar as funções e competências estratégicas do capital humano com as perspectivas estratégicas da organização? A aplicação da análise ocorreu por meio de dados da empresa Brasil Telecom – unidade de negócio de Rondônia, com intuito de testar alguns conceitos vitais sobre a prontidão do capital humano. A fundamentação com base nos conceitos da metodologia de gestão “Balanced Scorecard” em consonância com os dados coletados na empresa estudada, viabilizou o relacionamento das funções e competências estratégicas com a estratégia adotada pela empresa. Ressalta-se, finalmente, que a análise, conforme preconizado no conteúdo deste trabalho, tem seu âmago na concepção de estratégia como um conjunto de hipóteses de causa e efeito.

Área temática: *Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual*

Prontidão do Capital Humano: Vetores, Funções e Competências Estratégicas – Caso Brasil Telecom

José Moreira da Silva Neto (Universidade Federal de Rondônia – Brasil) – msilva@unir.br
Neymar Wandis Campos Lima (Universidade Federal de Rondônia – Brasil) – neymarw@ceron.com.br
Rosilene Locks (Universidade Federal de Rondônia – Brasil) - rosilenelocks@sefin.ro.gov.br
Selma Netto Borges (Universidade Federal de Rondônia – Brasil) - selman@brasiltelecom.com.br

Resumo

Analisam-se neste trabalho vetores, funções e competências estratégicas dentro de uma perspectiva de aprendizado e crescimento. Esta análise visa fundamentalmente, entre outros objetivos, evidenciar um dos ativos estratégicos mais importantes das organizações contemporâneas que é a prontidão do capital humano. Para efeito de organização, este trabalho está equalizado em cinco tópicos básicos em que se apresenta: a introdução do trabalho; a fundamentação teórica; aplicação- estudo de caso; a análise e interpretação dos dados; e as conclusões e recomendações. A pesquisa desenvolvida foi de natureza qualitativa e nível exploratório, tendo sido delineada sobre um estudo de caso. Como fator crítico à investigação, colocou-se a seguinte questão: como relacionar as funções e competências estratégicas do capital humano com as perspectivas estratégicas da organização? A aplicação da análise ocorreu por meio de dados da empresa Brasil Telecom – unidade de negócio de Rondônia, com intuito de testar alguns conceitos vitais sobre a prontidão do capital humano. A fundamentação com base nos conceitos da metodologia de gestão “Balanced Scorecard” em consonância com os dados coletados na empresa estudada, viabilizou o relacionamento das funções e competências estratégicas com a estratégia adotado pela empresa. Ressalta-se, finalmente, que a análise, conforme preconizado no conteúdo deste trabalho, tem seu âmago na concepção de estratégia como um conjunto de hipóteses de causa e efeito.

Palavras-chave: Prontidão do Capital Humano. Vetores, funções, mapas e competências estratégicas.

Área temática: Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual

1. Introdução

Contexto

Com as grandes transformações que estão sempre ocorrendo nos sistemas econômicos, as organizações passaram a buscar flexibilidade nas suas operações, com o objetivo de conquistar novas oportunidades, aumentar sua competitividade e gerenciar os riscos e as ameaças aos seus negócios.

Mesmo contando com recursos financeiros e tecnológicos para operar nesse ambiente de grandes transformações, as organizações entenderam que os aspectos mais relevantes de todas as suas estratégias, ou seja, aqueles que de fato geram um diferencial competitivo, são os aspectos relacionados ao capital humano.

Assim, a prontidão para agir é um ponto importante, ou seja, necessita-se de pessoas pró-ativas que possam ousar, buscando novas soluções para antigos problemas e que se sintam motivadas para fazê-lo, criando assim valor para a organização.

Dessa forma, a avaliação do capital humano é um dos importantes desafios a serem vencidos pela contabilidade. Esse desafio precisa ser vencido mediante pesquisa e experiências práticas, e que adicionalmente, torna-se necessário evidenciar o retorno proporcionado pelo capital humano. Portanto, este trabalho busca evidenciar, aspectos do ativo estratégico da organização, ou seja, atributos da prontidão do capital humano.

Situação Crítica

O capital humano como parte integrante de um organismo empresarial precisa atender as necessidades do mesmo, além de trabalhar de forma alinhada com as estratégias do negócio. Este alinhamento torna-se evidente quando da análise dos resultados dos negócios ao longo dos anos. O retorno pode ser em termos de lucratividade, geração de oportunidades de trabalho, participação no mercado, do clima organizacional entre outros.

Diante deste contexto, a questão crítica deste trabalho se limita em identificar: como se relacionam as funções e competências estratégicas do capital humano com as perspectivas estratégicas da organização?

Objetivos

Geral

Avaliar o relacionamento das funções e competências estratégicas do capital humano da empresa Brasil-Telecom – Unidade de Rondônia / Acre, com a estratégia corporativa do grupo.

Específico

- caracterizar a prontidão do capital humano como ativo estratégico de relevância competitiva;
- analisar a tecnologia “Balanced Scorecard” como vetor de avaliação de ativos estratégicos.

Metodologia

Segundo Gil (1999, p.65), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos e que apresentam como principal vantagem o fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente, o que justifica assim a escolha dessa metodologia que embasa o presente trabalho.

Para verificar a viabilidade da pesquisa, foi utilizado o método de pesquisa exploratória, que para Gil (1999, p.43), é desenvolvido com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo e qualitativo acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Estrutura do Trabalho

- introdução;
- fundamentação teórica;
- aplicação – estudo de caso;
- análise e interpretação dos dados;
- conclusão e considerações gerais;

- referências bibliográficas.

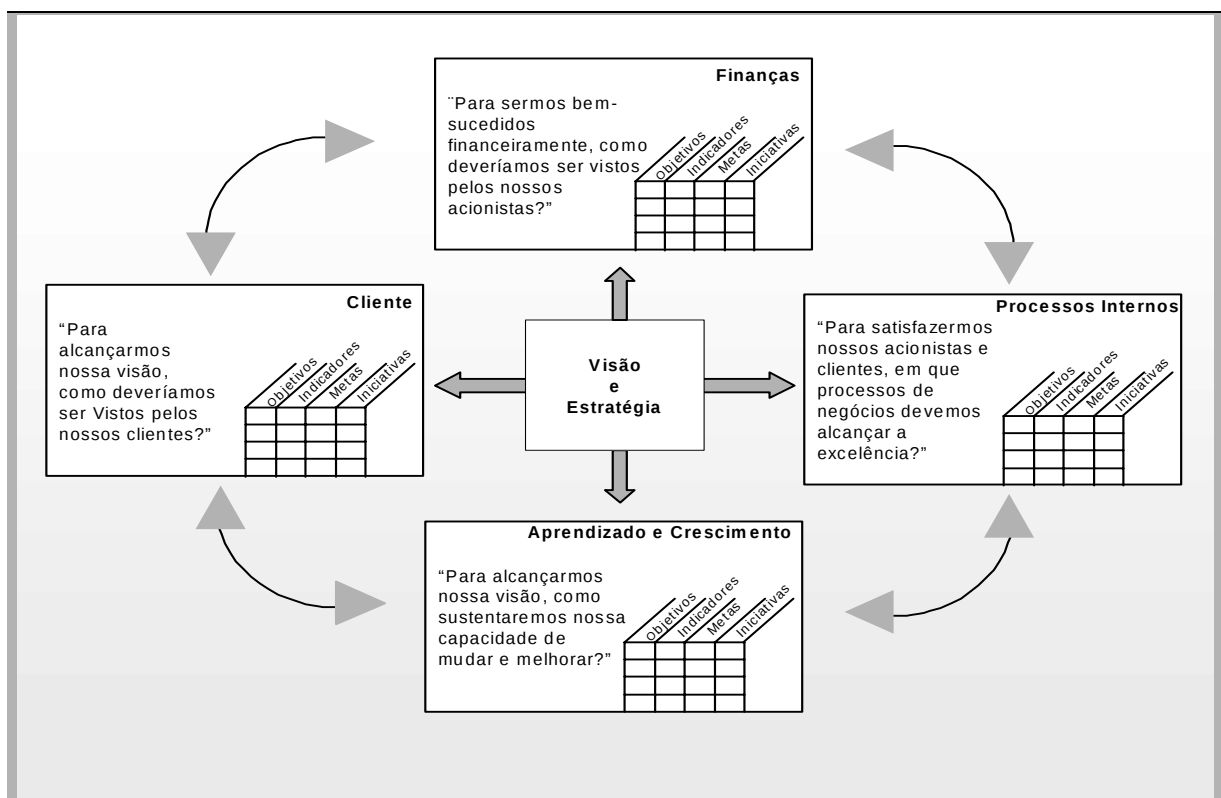
2. Fundamentação teórica

Introdução a Tecnologia Balanced Scorecard

Com o propósito de desenvolver uma ferramenta de avaliação de desempenho empresarial, iniciou-se em 1990 em várias empresas um estudo denominado *Measuring Performance in the Organization of the Future*, patrocinado pelo Instituto Nolan Norton, unidade de pesquisa da KPMG. No decorrer deste estudo, representantes de diversas empresas reuniam-se de dois em dois meses, com o objetivo de desenvolver um novo modelo de aferição de desempenho.

Este estudo foi liderado por David Norton, executivo da Nolan Norton, que teve como consultor acadêmico, Robert Kaplan. Durante a pesquisa, foram analisados vários estudos de casos sobre sistemas inovadores de mensuração de desempenho

Na fase inicial do estudo, surgiram várias outras idéias, como: valor para o acionista, medidas de produtividade e qualidade e planos inovadores de compensação, mas as discussões levaram à ampliação do Scorecard, que se transformou no conhecido *Balanced Scorecard*, baseado em quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, de processo e do aprendizado operacional, conforme ilustra a Figura 1.



Fonte: Kaplan (1997, p.10)

Figura 1. O Balanced Scorecard Fornece a Estrutura Necessária para a Tradução da Estratégia em Termos Operacionais

O nome escolhido refletia o equilíbrio entre os objetivos de curto prazo e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e entre as perspectivas de desempenho interna e externa. O estudo foi concluído em dezembro de 1990 e comprovou a viabilidade e os benefícios desse sistema equilibrado de medição estratégica.

Na elaboração do Balanced Scorecard, devem ser observados três princípios que viabilizam sua integração à estratégia da empresa: relações de causa e efeito; vetores de desempenho e a relação com os fatores financeiros.

Kaplan (1997, p.155), define estratégia como um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. As relações de causa e efeito podem ser expressas por uma seqüência de afirmativas do tipo “se-então”. O BSC prevê dois tipos de indicadores, os indicadores de tendência e os indicadores de ocorrência: Indicadores de Tendência (*leading indicators*) são também denominados Vetores de Desempenho, normalmente são específicos para cada unidade que possua estratégia diferenciada pois, esses indicadores são reflexo direto da mesma. Para Kaplan e Norton (1997, p.72), as medidas de resultados sem os vetores de desempenho não comunicam a maneira como os resultados devem ser alcançados, pode-se dizer portanto que indicadores de tendência servem para indicar os meios pelos quais se chegará aos resultados.

Indicadores de Ocorrência (*lagging indicators*) são também denominados como medidas de resultados. Resultados são conseqüências de ações e portanto, indicadores de ocorrência servem para indicar conseqüências de ações.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta de gestão que visa a integração e o equilíbrio de todos os indicadores de desempenho essenciais que existem em uma empresa, instituindo objetivos da qualidade para as principais funções e níveis dentro da organização. Segundo Kaplan (1997, p.8):

Os executivos podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando a melhorar o desempenho futuro. O Balanced Scorecard capta as atividades críticas de geração do valor criadas por funcionários e executivos capazes e motivados da empresa.

O BSC traduz a missão e a estratégia das empresas em objetivos e medidas tangíveis. O conjunto dessas medidas de desempenho servirá de base para um sistema de avaliação e gestão estratégica. As empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração têm maiores possibilidades de executar sua estratégia, isto porque conseguem transmitir objetivos e metas.

A perspectiva financeira faz abordagem sobre as conseqüências econômicas das decisões estratégicas da organização, relacionadas ao curto prazo. Afere a lucratividade e a participação do produto ou serviços no mercado.

A perspectiva do cliente faz abordagem sobre os mercados e clientes-alvo da organização, traduzindo a missão e a estratégia em objetivos específicos, levando-se em consideração o mercado e os clientes.

A perspectiva dos processos internos faz a identificação dos processos críticos para que a empresa possa atingir a excelência empresarial. E, a perspectiva do aprendizado e crescimento tem como objetivo a avaliação, de maneira integrada, das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos organizacionais.

O BSC possui dois pontos fortes quando confrontado com outras medidas de desempenho: a integração da estratégia com os objetivos e as metas da empresa; o alinhamento dos indicadores de desempenho à estratégia empresarial e a melhor qualidade dos mesmos.

Através da avaliação de desempenho, o BSC aponta as atividades críticas na geração de valor, ponto mais importante para a gestão, possibilitando ao gestor, identificar, avaliar, controlar e fazer interferências no processo transformativo empresarial.

Os três níveis do desempenho: Organização, Processo e Trabalho/Executor

Em outra abordagem sobre a avaliação do desempenho empresarial, Rummler e Brache, no livro *Melhores Desempenhos das Empresas*, sugerem que o fracasso em enfrentar o desafio de ser mais competitivo, deveu-se não à falta de vontade ou de esforço, mas à falta de compreensão das variáveis que influenciam o desempenho do indivíduo e da organização.

O desempenho está dividido em três níveis que são: organização, processo e trabalho / executor. E, constituem a primeira dimensão da estrutura organizacional (Quadro 1). A segunda dimensão compreende três fatores de necessidade do desempenho: objetivos, projetos e gerenciamento.

Três Níveis do Desempenho	Objetivos	Projetos	Gerenciamento
Nível de Organização	Objetivos da Organização	Projeto da Organização	Gerenciamento da Organização
Nível de Processo	Objetivos do Processo	Projeto do Processo	Gerenciamento do Processo
Nível de Trabalho / Executor	Objetivos do Trabalho / Executor	Projeto do Trabalho / Executor	Gerenciamento do Trabalho / Executor

Fonte: Rummler (1994, p.24)

Quadro 1. As nove variáveis do desempenho

A combinação entre os três níveis de desempenho e fatores (as necessidades do desempenho) resulta nas nove variáveis do desempenho. Essas variáveis representam um conjunto completo de alavancas de aperfeiçoamento que pode ser usado pelos gerentes de qualquer nível.

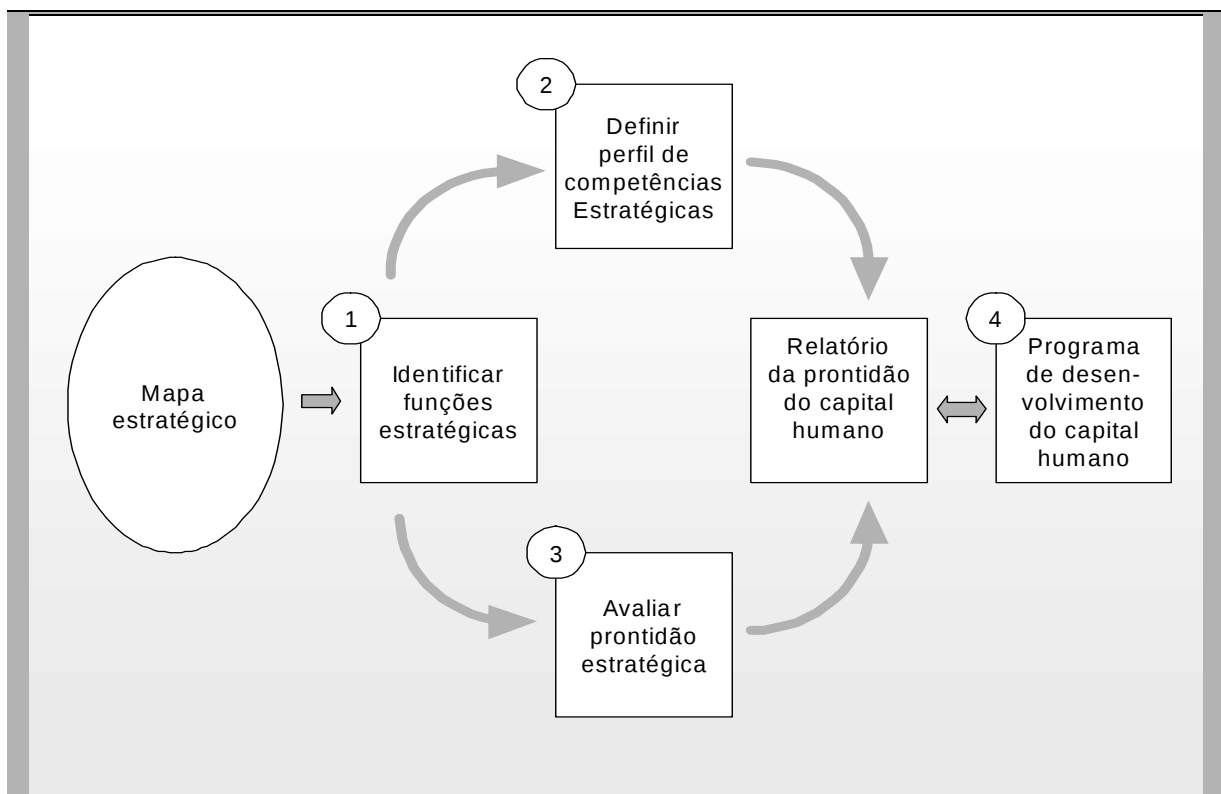
Prontidão do Capital Humano

Segundo Kaplan (1997, p.133), uma das mudanças mais radicais no pensamento gerencial dos últimos 15 anos foi a transformação do papel dos funcionários. Na realidade, nada exemplifica melhor a passagem revolucionária do pensamento da era industrial para o pensamento da era da informação do que a nova filosofia gerencial de como os funcionários contribuem para a empresa.

O conceito de capital humano, encontrado no *Manual de Gestão e Equipes* (2002, p.216), passa pela percepção de que as pessoas não são ativos perecíveis que devam ser consumidos, mas ativos valiosos que devem ser desenvolvidos e que viabilizam os negócios de uma organização. As pessoas são ativos “ocultos” no balanço contábil, que não apenas adicionam valor, mas asseguram a sobrevivência da organização. Como consequência, o alinhamento da estratégia do negócio com a estratégia de capital humano é fundamental para alcançar os objetivos organizacionais.

Para Kaplan e Norton, afirmam que na gestão moderna é fundamental avaliar o desempenho dos processos organizacionais por meio das medidas não financeiras, apesar de estas medidas estarem atreladas ao desempenho financeiro, mesmo porque as práticas que garantiram bons resultados no passado podem não ser mais suficientes. Daí decorre um enigma interessante: o recurso mais importante e o menos compreendido, o menos sujeito a mensurações e o menos suscetível de ser gerenciado, é o capital humano.

Dessa forma o processo de avaliação do grau de prontidão do capital humano começa com a identificação das competências estratégicas necessárias para que se execute cada um dos processos críticos do mapa estratégico da organização (Figura 2).



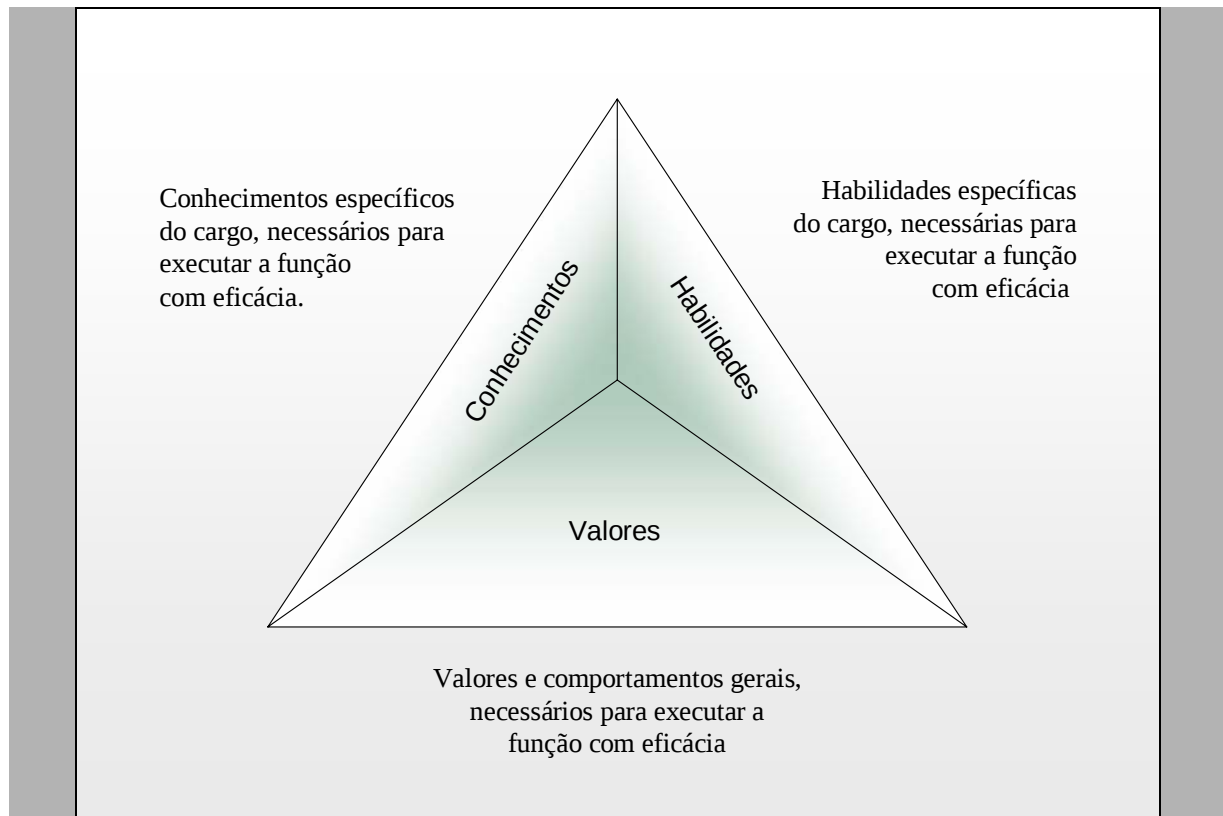
Fonte: Kaplan (2004, p.231)

Figura 2. Modelo de Prontidão do capital Humano

Todas as funções são importantes para a organização, do contrário, não se contratariam e remunerariam pessoas para executá-las. Muitas delas, contudo, referem-se apenas às necessidades e recursos básicos de uma empresa sem envolver atividades que de fato criem diferenciação. Motoristas de caminhão, auxiliares de escritório, guardas de segurança, recepcionistas e telefonistas são certamente necessários, e suas contribuições afetam o desempenho organizacional. Mas, embora se reconheça a importância de desenvolver o potencial de todos os empregados – e se saiba que a contribuição de cada um pode realmente melhorar os resultados – algumas funções exercem impacto muito mais intenso do que outras sobre a estratégia. Assim, na primeira etapa do mapa estratégico da organização compete a gestão estratégica identificar e focalizar as poucas funções críticas que exercem maior impacto sobre a estratégia.

Na segunda etapa definem-se as especificações dessas funções, com nível de detalhes considerável, tarefa geralmente chamada de *formação do perfil da função ou formação do perfil de competências estratégicas*. O perfil de competências estratégicas descreve o conhecimento, as habilidades e os valores de que o empregado necessita para ser bem-sucedido em determinada posição. Os departamentos de recursos humanos dispõem de várias metodologias para desenvolver tais perfis, como, por exemplo, entrevistar as pessoas que melhor compreendem as especificações da função. O perfil de competências estratégicas fornece o ponto de referência a ser utilizado pelo departamento de RH ao recrutar, contratar, treinar e desenvolver pessoas para determinada posição.

Kaplan e Norton (2004), mostram um diagrama simples para ilustrar os três componentes de um perfil de competências Estratégicas (Figura 3).



Fonte: Kaplan (2004, p.236)

Figura 3. Modelo de perfil de competência Estratégica

Na terceira etapa, as organizações devem avaliar as atuais capacidades e competências dos empregados em funções estratégicas. Os avaliadores dispõem de ampla gama de abordagens para mensurar o desempenho e o potencial de cada indivíduo. Em um extremo, cada empregado faz a sua própria auto-avaliação, com base nas especificações do cargo, para posterior discussão com o líder ou com o gerente de carreiras. Alternativamente, pode ser realizado o *feedback* de 360° graus com seus pares, abrangendo vários aspectos relacionados com o desempenho do empregado. Novamente o *feedback* serve como base para o diálogo sobre o desenvolvimento da carreira. Essas avaliações proporcionam aos indivíduos compreensão mais nítida de seus objetivos e *feedback* amplo sobre suas atuais competências e desempenho, além de um plano de ação para o futuro desenvolvimento pessoal. Em face de sua importância, a avaliação do estado de prontidão dos empregados em funções estratégicas deve ser tratada de maneira diferenciada da gestão do desempenho de natureza rotineira, utilizada para outras finalidades.

E, na quarta etapa deve instituir o programa de desenvolvimento do capital humano. O mapa estratégico provê foco aos programas de recursos humanos da organização – recrutamento, treinamento e planejamento de carreiras – que desenvolvem o capital humano. Sem a orientação de um mapa estratégico, a maioria dos programas de desenvolvimento de RH tenta atender às necessidades de todos os empregados e, portanto, investe pouco nos cargos que realmente fazem a diferença. Ao concentrar os investimentos no capital humano e desenvolver programas para uma quantidade relativamente pequena de empregados (geralmente menos de 10%) que exercem funções “estratégicas”, as organizações atingem desempenho superior com mais rapidez e menos despesas do que diluindo os gastos com RH.

Os programas de desenvolvimento do capital humano buscam eliminar as diferenças entre os perfis de competências funcionais demandados pela organização e as capacidades

profissionais disponíveis, que são chamadas de “lacuna de competência”, atingindo a prontidão do capital humano da organização.

O progresso da empresa em fechar as lacunas de competências nas funções estratégicas é a base dos relatórios sobre a prontidão do capital humano. A prontidão segundo KAPLAN (2004, p.217) é: *a extensão em que um ativo intangível atende às necessidades da estratégia*.

Segundo Becker (2001, p.38), os sistemas de mensuração eficazes podem medir a capacidade do capital humano para a implementação da estratégia da empresa e servem a dois importantes objetivos: orientam o processo decisório em toda a organização e constituem a base para a avaliação do desempenho. Essa mensuração não garante que cada empregado seja capaz de expressar todo o processo de criação de valor, mas deve assegurar que todos os indivíduos compreendam com nitidez seu papel no processo.

A única forma de garantir que as organizações estejam preparadas para futuras demandas em um ambiente dinâmico e competitivo é a questão da estratégia da organização em relação a gestão do capital humano. Em outras palavras, a maneira pela qual a organização aprende e a velocidade que ela consegue transformar informações, experiências e conhecimentos em valor para o negócio. Como garantir isso? Vai depender da eficácia dessa estratégia e da gestão desse processo. Pois conforme nos relata Mário Celso Marcondes e Silva (Manager HR Development da Embraer Aircraft Customer Services, Inc- USA, 21 de outubro de 2004) no futuro, a organização que estiver melhor preparada para aprender mais rapidamente será capaz de gerar vantagem competitiva e conseqüentemente melhores resultados.

Produtos Estratégicos de RH.

Becker (2001, p.47), coloca que somente após a integração do RH ao seu sistema de implementação da estratégia é que a organização será capaz de visualizar as conexões entre o RH e os fatores críticos para o sucesso, pois ao medir os efeitos de RH sobre esses vetores, a organização terá condições de quantificar toda a intensidade de seu impacto estratégico.

Para integrar o RH ao sistema de mensuração do desempenho do negócio, os gerentes precisam identificar os pontos de interseção entre Recursos Humanos e o plano de implementação da estratégia. Esses pontos são chamados de produtos estratégicos de RH e manifestam-se sob duas formas: vetores de desempenho e capacitores.

Os vetores de desempenho são as capacidades ou recursos essenciais relativos a pessoal, tais como produtividade dos empregados ou satisfação dos empregados e embora possam parecer tão importantes a ponto de serem genéricos, não existe efetivamente um único conjunto certo de vetores de desempenho. Cada empresa identifica individualmente seu próprio conjunto, com base em suas características exclusivas e nas exigências de seu processo de implementação estratégica.

Os capacitores reforçam os vetores de desempenho, como exemplo a mudança na estrutura de recompensas de uma empresa estimularia a manutenção preventiva, em vez de corretiva. A ênfase na manutenção preventiva, por sua vez, “capacitaria” um vetor de desempenho chamado “entregas no prazo”. Qualquer vetor de desempenho pode ter vários capacitores. Os capacitores em si, isoladamente, talvez sejam pouco significativos, mas seu efeito cumulativo pode ter importância estratégica.

Vetores de Desempenho de RH

Para Becker (2001, p.49), a credibilidade dos indicadores de RH é sobremodo importante nas situações de conflito entre indicadores financeiros e não financeiros. Inevitavelmente, chega um momento que os indicadores de pessoal estão em alta, mas os indicadores financeiros estão em baixa. Evidentemente, os gerentes se opõem ao pagamento de bônus quando o

“desempenho” não é satisfatório e ignoram um aspecto essencial: o equilíbrio de desempenho significa prestar atenção tanto aos indicadores consequentes quanto aos indicadores antecedentes (como os de RH). São os indicadores antecedentes que impulsionam a criação de valor nas organizações. Hesitar no pagamento de bônus, quando os indicadores de pessoal estão em alta e os indicadores financeiros estão em baixa, reflete falta de consenso, pois são os indicadores de RH que de fato impelem o desempenho de toda a empresa. Altas pontuações em RH, em oposição a indicadores financeiros desfavoráveis, sinalizam melhores indicadores financeiros no futuro, presumindo que os demais indicadores antecedentes também sejam positivos. Evidentemente, a recíproca é igualmente verdadeira, indicadores financeiros fortes em contraste com vetores de RH fracos e outros indicadores antecedentes são motivos de preocupação quanto ao desempenho financeiro no futuro.

Mapas Estratégicos de Recursos Humanos

Chiavenato (1997, p.1-3), comenta que: *em muitas empresas, a gestão de seus recursos humanos é encarnada exclusivamente como centros de custos: ter pessoas é necessariamente ter despesas fixas que afetam o orçamento das empresas. Mas para Orlickas (1998, p.16), felizmente isso está mudando. O desafio de transformar a Área de Recursos Humanos de um centro de despesas para um centro de lucro consiste em compreender que o investimento em pessoas, seja ele treinamento, remuneração e produtos de RH diferenciados, se bem gerenciado, poderá se tornar também investimento no business e não única e exclusivamente em pessoas. E logicamente gerará ótimos retornos para a empresa.*

E, para que a área de recursos humanos possa conquistar seu espaço como *business unit*, isto é, como uma unidade que também gere lucro para a empresa, os processos de gerenciamento das pessoas deverão ser sempre acompanhados e avaliados, bem como constantes ajustes deverão ser processados, visando a sua adaptação ao ambiente de mudanças cada vez mais rápidas e a constância de sua atualização em relação à realidade sócioeconômica do ambiente externo.

Considerando que as organizações são pessoas reunidas em torno de um objetivo comum e que são essas pessoas as condutoras do negócio, utilizando-se para isso das informações disponíveis e aplicando suas habilidades e conhecimentos, podemos concluir que são elas que tomam as decisões necessárias para que se obtenha os resultados desejados.

O RH tem que antecipar as tendências, pensar no que é preciso fazer hoje e também no que é preciso fazer daqui a algum tempo; pensar no novo perfil dos profissionais de RH, nas necessidades futuras da empresa: O RH precisa fazer com relação às pessoas o mesmo que o *marketing* faz com relação ao consumo: antecipar tendências e ser proativo. O RH tem que fazer parte do negócio, viabilizando as estratégias no seu dia-a-dia.

A missão da área de recursos humanos, para Orlickas (1998, p.19), é identificar competências, potencializar seus talentos humanos e retroalimentá-los. O tempo todo.

E, Dave Ulrich (2000, p.35), menciona que:

nunca houve tanta necessidade de RH. As forças competitivas que os gerentes enfrentam hoje em dia, e continuarão a enfrentar no futuro, exigem excelência organizacional. Os esforços para alcançar tal excelência – por meio da ênfase no aprendizado, na qualidade, no trabalho em equipe e na reengenharia – são direcionados pelo modo como as empresas conseguem fazer com que as tarefas sejam realizadas e como elas tratam seu pessoal. Essas são questões fundamentais em RH. Alcançar excelência organizacional dever ser a tarefa de RH.

Becker (2001, p.80), coloca que o papel estratégico de RH é a criação de valor e para tanto recomenda a inclusão de quatro elementos da arquitetura de RH no Scorecard de RH, sejam

eles: Sistema de Trabalho de Alto Desempenho, Alinhamento do Sistema de RH, Eficiência de RH e Produtos de RH.

A mensuração do Sistema de Trabalho de Alto Desempenho lança as bases para a conversão de RH em ativo estratégico, através da maximização do desempenho dos empregados da empresa.

Jeffrey Pfeffer desenvolveu um conjunto de características associadas à capacidade de a empresa transformar pessoas em fonte de vantagem competitiva, ele cita várias dimensões destinadas a assegurar maior integração dos empregados aos processos e resultados da organização, conforme quadro 2.

Despesas por empregado com o desenvolvimento de competências; Quantidade e qualidade das equipes multifuncionais; Qualidade do Sistema de Feedback aos empregados; Amplitude das classificações por avaliação do desempenho.

Quadro 2. Indicadores de um sistema de trabalho de alto desempenho.

O segundo elemento da arquitetura de RH, para Becker (2001, p.84) trata da avaliação do alinhamento do Sistema de RH com os vetores do processo de implementação da estratégia da empresa e ajuda na compreensão dos exatos produtos de RH necessários para a criação de valor na organização. O autor ressalta que não existem indicadores de alinhamento padronizados, cada empresa desenvolverá seu próprio conjunto de indicadores de alinhamento.

Para a Eficiência de RH, destaca ainda que os indicadores de eficiência básica referem-se a despesas significativas em RH que não contribuem diretamente para a implementação da estratégia da empresa (Quadro 3). Os indicadores de eficiência estratégica avaliam a eficiência das atividades e processos de RH destinados a gerar os produtos de RH.

Custo por contratação; Despesas com treinamento como porcentagem da folha de pagamento; Investimentos totais em RH / Lucros; Custo da rotatividade de pessoal;

Quadro 3 – Indicadores de Eficiência de Recursos Humanos (Rotinas)

O quarto elemento da arquitetura de RH são os Produtos de RH, e ajudam a identificar as conexões causais únicas pelas quais o sistema de RH gera valor para a empresa.

A escolha de indicadores apropriados para os produtos de RH depende do papel a ser desempenhado por RH na implementação da estratégia. Em um extremo, os Produtos de RH podem ser caracterizados capacidades organizacionais. Tais capacidades combinam competências individuais com sistemas organizacionais que agregam valor a toda a cadeia de valor da empresa.

A medida que se estrutura a área de “Produtos de RH”, o foco deve se concentrar mais nos vetores de desempenho e nos capacitores do que nas capacidades organizacionais potenciais.

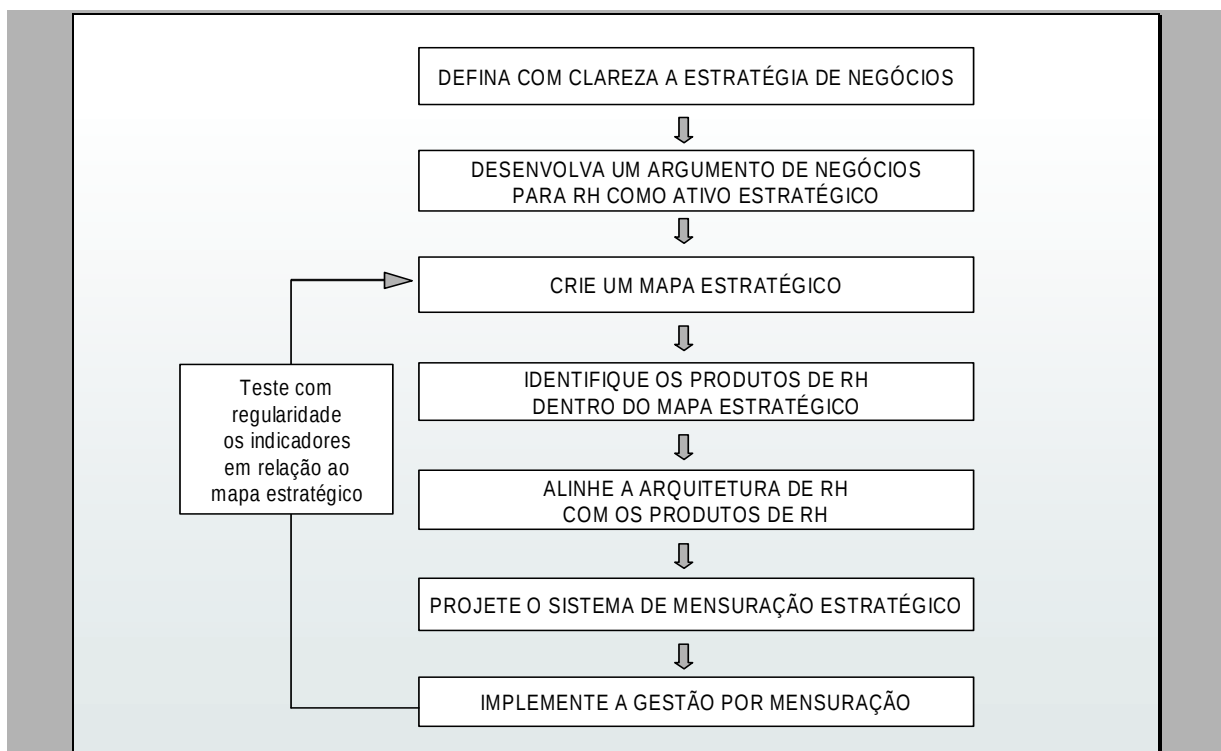
Esses indicadores representam as dimensões do capital humano de cada um dos vetores de desempenho no mapa estratégico da empresa (Quadro 4).

Aumento da competência dos empregados;
Oportunidade de desenvolvimento ou progresso para os empregados;
Difusão de equipes de trabalho multifuncionais;
Adesão da força de trabalho a valores essenciais, como consciência de custos;

Quadro 4 – Indicadores dos Vetores de desempenho de Recursos Humanos.

Para Kaplan e Norton (2004, p.10), os mapas estratégicos representam como a organização cria valor. Para tanto, utiliza-se do modelo das quatro perspectivas: a dos clientes, dos processos, dos acionistas e do aprendizado e crescimento. Pode ser visto como um concerto equilibrado a quatro vozes: a voz dos clientes, a voz dos processos, a voz dos investidores e a voz das pessoas (RH).

No processo de transformação da arquitetura de RH em ativo estratégico, sete serão os passos a serem seguidos até a completa implementação (Figura 4).



Fonte: Adaptado de Becker (2001, p.55)

Figura 4 – Transformando a arquitetura de RH em ativo estratégico

Becker (2001, p.55), demonstra que deve se dar início ao processo com a definição clara da estratégia de negócios, o aspecto crucial é expressar os objetivos da empresa de maneira que os empregados compreendam seu papel e a organização saiba como medir seu sucesso com base em tais parâmetros.

Em um segundo momento, mostra a necessidade do desenvolvimento de argumentos de negócios para o RH como ativo estratégico, pois:

Uma vez esclarecida a estratégia da empresa, os profissionais de recursos humanos precisam desenvolver um argumento de negócios claro sobre por que e como RH é capaz de respaldar a estratégia (Becker 2001).

O autor refere-se ainda ao papel estratégico que este ocupará e também deverá incorporar a influência crucial de RH sobre o papel dos sistemas de mensuração orientados para a estratégia.

O terceiro passo mostra a necessidade da criação de um Mapa Estratégico de RH que visualise como a empresa cria valor, de modo a ajudar os gerentes e empregados a apreenderem o processo e atuarem com base nele. Nesse processo de mapeamento da cadeia de valores, os gerentes de todas as funções da organização deverão participar, pois a ampla participação melhora a qualidade do mapa estratégico e favorece a adesão de todos.

O quarto passo será a identificação dos produtos de RH dentro do mapa estratégico, onde deverá ser retratado os vetores de desempenho e os capacitores de RH. Nesse ponto será necessário concentrar-se nos tipos de comportamentos estratégicos que são sobretudo função das competências, das recompensas e da organização do trabalho.

O passo seguinte deverá ser o alinhamento da arquitetura de RH aos produtos de RH, o que significa empreender um modelo de competência e um programa de desenvolvimento, de modo a fornecer o produto de RH específico para determinada estratégia, isso cria valor para a empresa e alinha o sistema de RH ao sistema mais amplo de implementação da empresa.

Será necessário também que se projete o sistema estratégico de mensuração de RH, pois a avaliação exata entre atividades de RH e desempenho da empresa requer o desenvolvimento de indicadores válidos para os produtos de RH. A escolha correta de vetores de desempenho e os capacitores adequados se dará logo após selecionar os indicadores corretos desses produtos.

O último passo sugerido será a implementação da gestão por mensuração, o que exige mudança e flexibilidade, pois o processo não é apenas uma ocorrência. Os líderes de RH deverão rever com regularidade os produtos de RH a fim de garantir que os vetores e capacitores ainda sejam significativos do ponto de vista estratégico.

3. Aplicação – estudo de caso

Breve Histórico da Brasil Telecom S/A

A Brasil Telecom S.A. é uma empresa brasileira que atua nas áreas de Telefonia Fixa e móvel, dados e voz, longa distância nacional e internacional, data center, banda larga e acesso discado em soluções convergentes. Foi formada após a privatização da Telebrás em 1998.

Desde 1998 a Brasil Telecom presta serviços de telefonia fixa local no Distrito Federal e nos estados do Acre, Rondônia, Tocantins, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Além disso, provê conexão à internet com tecnologia ADSL.

A empresa foi a primeira operadora de telefonia fixa brasileira resultante da privatização do Sistema Telebrás a listar ADRs (*American Depositary Receipts* representativos de ações preferenciais) na Bolsa de Nova York (NYSE), em novembro de 2001, e pioneira no setor ao aderir ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa, em maio de 2002. Além disso, em 2004 a Standart & Poor's elevou o rating corporativo da Brasil Telecom de BrAA para BrAA+. Isso sinaliza a aprovação internacional da Brasil Telecom e a destaca entre as empresas mais estáveis do Brasil.

O presente estudo aplicado tem como foco a filial Brasil Telecom Rondônia, que atualmente conta com um quadro formado por 117 colaboradores, que atendem a todos os municípios do Estado.

A Brasil Telecom Filial Rondônia é gerenciada estrategicamente por um comitê de Negócios, ao qual fazem parte a Gerência Comercial, Gerência de Recursos Humanos, Gerência Institucional e Administrativa e Gerência de Rede. Participam também como convidados desse comitê as Gerências Financeira e Jurídica, que visam dar suporte a execução da estratégia empresarial.

4. Coleta, análise e interpretação de dados

Para a obtenção de dados foram aplicadas questões/perguntas abertas, que gerou as seguintes informações:

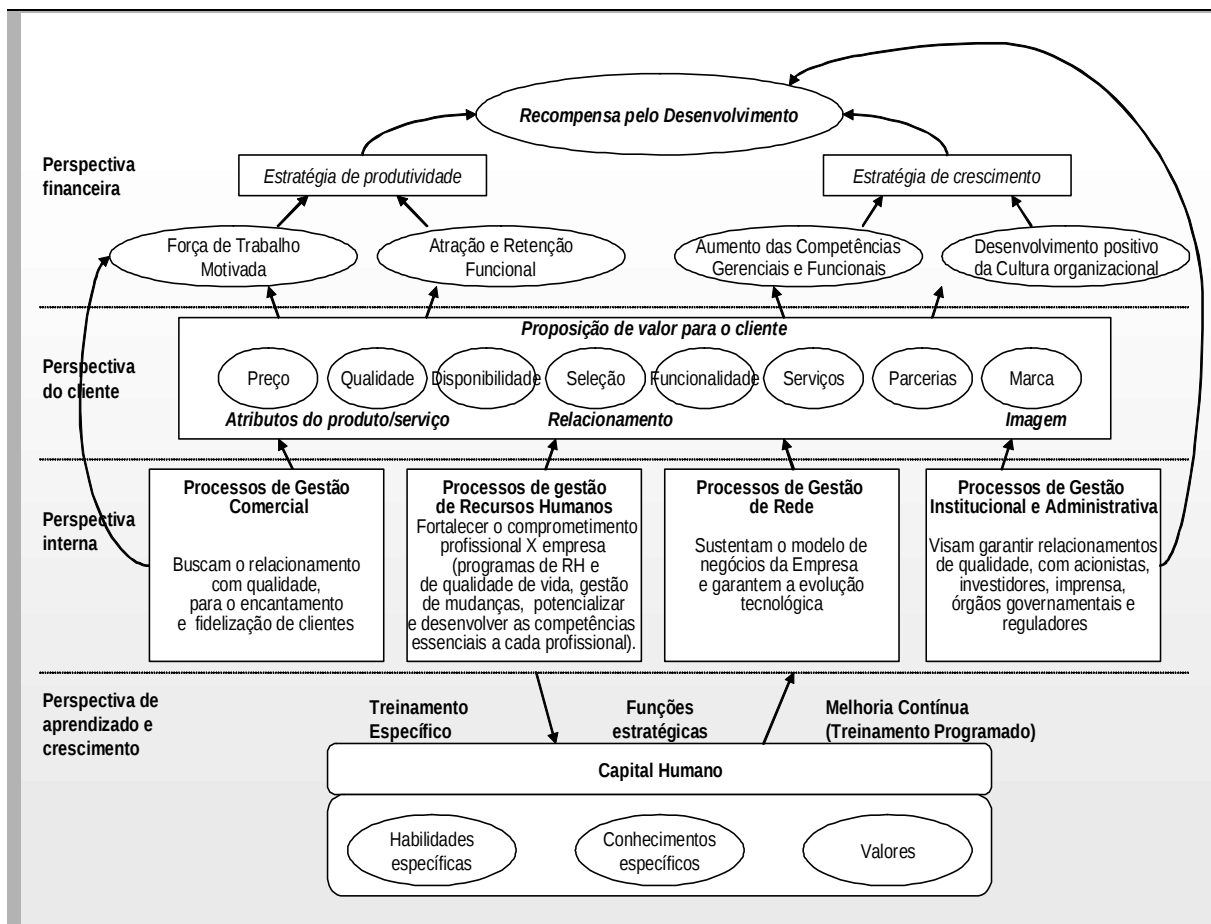
1. Quais são as áreas estratégicas para a filial Rondônia?
 - Resposta: Comercial, Institucional e Administrativa, Rede e Recursos Humanos.
2. Quais são as funções consideradas estratégicas para a filial Rondônia?
 - Resposta: Gerente Comercial (status de diretoria); Gerente Institucional e Administrativa; Gerente de Rede; Gerente de RH.
3. Qual o perfil das competências? Que conhecimentos específicos são exigidos para essas funções estratégicas?
 - Resposta: Gerência Comercial: conhecimento sobre a estratégia do negócio, conhecimento sobre o mercado e soluções. Gerência Institucional e Administrativa:
 - Conhecimento Global em termos dos modelos regulatórios, evolução do mercado e tecnologia. Gerência de Rede: Conhecimento Tecnológico, conhecimento da infra-estrutura. Gerência de Recursos Humanos: Conhecimento estratégico sobre o negócio, conhecimento tecnológico, gestão de Pessoal, conhecimento da legislação.
4. Quais as habilidades específicas necessárias para essas funções estratégicas?
 - Resposta: Gerência Comercial: Domínio dos produtos, foco em negócios, gestão de relacionamento com clientes (parcerias com clientes – alavancando negócios). Gerência Institucional e Administrativa: Habilidade em gestão de mudanças, habilidade com a gestão de serviços de terceiros. Gerência de Rede: Habilidade com a otimização dos investimentos na infra-estrutura, habilidade em gestão de mudanças; Recursos Humanos: Habilidade em processos com qualidade, habilidade com gestão de pessoas, habilidades com gestão de mudanças.
5. Que valores essas funções devem trazer?
 - Resposta: Gerência Comercial: Orientação para resultados, parceria com clientes, trabalho em equipe. Gerência Institucional e Administrativa: Trabalho em equipe e orientação para resultado. Gerência de Rede: Trabalho em equipe e orientação para resultado. Gerência de Recursos Humanos: Trabalho em equipe e orientação para resultado.
6. Como é trabalhado pela área de RH o desenvolvimento dessas competências? Existe algum programa de melhoria contínua para essas funções estratégicas?
 - Resposta: Sim, são feitos treinamentos semestrais com essas gerências.
7. Essa necessidade de melhoria contínua é percebida/determinada pela gerência de RH ou pelas respectivas áreas envolvidas?
 - Resposta: É feita uma programação anual de treinamento pela matriz BRT, porém caso seja necessário as respectivas áreas poderão também solicitar treinamentos específicos para a Gerência de RH Rondônia.

8. Atualmente quantos funcionários fazem parte da filial BRT Rondônia?

- Resposta: 117 funcionários.

Assim, com base nos dados obtidos através da metodologia de coleta de dados, foi possível adaptar o mapa estratégico de RH para a empresa (Figura 5).

A disposição dos dados colocados nesse mapa oferecem um conjunto de informações estratégicas para o sucesso da organização.



Fonte: Adaptado de Kaplan (2004, p.283)

Figura 5 – Mapa estratégico de Recursos Humanos da Brasil Telecom.

5. Conclusão e considerações finais

O desafio colocado como questão crítica foi alcançado a partir da aplicação dos conceitos da metodologia de gestão Balanced Scorecard com os dados coletados na empresa Brasil Telecom – unidade de negócios Rondônia e que viabilizou o relacionamento das funções e competências estratégicas com a estratégia da organização.

Os objetivos foram atingidos com a elaboração de um Mapa Estratégico, baseado nas perspectivas da empresa, onde se pôde evidenciar a importância estratégica da Prontidão do Capital Humano para o sucesso da organização.

Diante disto, o trabalho ficou limitado a elaboração de um mapa estratégico de RH, com dados obtidos na empresa Brasil Telecom S/A, sem, ter contudo verificado os resultados na referida empresa, constitui-se, desta forma, num elemento de pesquisa para confecção de futuros trabalhos relacionados ao tema em questão e também ao temas ligados ao alinhamento

dos ativos intangíveis com a estratégia da empresa, os quais não foram abordados devido a sua extensão.

O Mapa apresentado tem como principal benefício o apoio no processo decisório, pois:

- Identifica o perfil das competências estratégicas;
- Avalia a necessidade de melhoria contínua das competências;
- Auxilia na definição dos processos internos críticos para a execução da estratégia.

Nesse sentido contribui para uma melhor definição das funções estratégicas, dos processos críticos, valores para clientes e recompensas pela Prontidão do Capital Humano, ponto em que reside o objeto de discussão do presente artigo.

Referências

BECKER, Brian E. et al. *Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard” : interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CASTRO, Alfredo Pires de et alii. *Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*, volume 1 – São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro : Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Como Transformar RH em um Centro de Lucro*. São Paulo: Makron Books, 1996.

GIL, Antônio C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio C. *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. *Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

ORLICKAS, Elizenda. *Consultoria interna de recursos humanos: Conceitos, cases e estratégias*. São Paulo: Makron Books, 1998.

RUMMLER, Geary A . *Melhores desempenhos da empresas: Uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia*. São Paulo: Makron Books, 1994.

ULRICH, Dave. *Recursos Humanos Estratégicos*. São Paulo: Futura, 2000.