

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO
CURSO DE MBA GESTÃO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

ALESANDRA KOZLOWSKI

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL NOS
INDICADORES DE RH**

São Leopoldo

2014

ALESANDRA KOZLOWSKI

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL NOS
INDICADORES DE RH**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Comportamento organizacional, pelo MBA em Gestão do Comportamento Organizacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Prof.^a Ms. Elenise Angélica Martins da Rocha

São Leopoldo

2014

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elos entre RH e Estratégia.....	20
Figura 2 - Ciclo Planejamento Estratégico Sustentável (PES)	42
Figura 3 - Xstrategy.....	43
Figura 4 - Principais estratégias e objetivos que compõe o Mapa Estratégico	46
Figura 5 - Mapa Estratégico	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil entrevistados.....	32
Quadro 2 - Protocolo de Investigação.....	35
Quadro 3 - Fontes de evidências documentais.....	36
Quadro 4 - Análise do Referencial Teórico.....	36
Quadro 5 - Principais indicadores Pessoas e cultura.....	48
Quadro 6 - Indicadores Pessoas e área responsável.....	59

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 Objetivos	6
1.1.1 Objetivos Específicos.....	6
1.2 Justificativa	7
1.3 Delimitação	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 Cultura Organizacional	9
2.2 Estratégia Organizacional	13
2.3 Mensuração do Desempenho Organizacional	16
2.4 Balanced Scorecard	21
2.4.1 Balanced Scorecard e Desempenho Organizacional.....	25
2.5 Capital Intelectual e a Performance Organizacional	27
3 MÉTODOLOGIA	31
3.1 Delineamento	31
3.2 Unidade de Análise	32
3.3 Coleta de Dados	33
3.3.1 Entrevistas.....	34
3.3.2 Análise Documental.....	36
3.3.3 Análise do Referencial Teórico.....	36
3.4 Técnica de Análise dos Dados	37
3.5 Discussão dos Dados	38
3.6 Limitações do Método do Estudo	38
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	40
4.1 Descrição do Processo da Estratégia da Empresa	40
4.2 Recursos Humanos na AES Sul	50
4.3 Descrição dos Indicadores de RH	58
4.4 Indicadores de RH e a Comunicação com a Estratégia da Organização	62
4.5 Indicadores Versus Cultura Organizacional	65
4.6 Sugestões de Melhorias nos Indicadores da Área de RH	66
5 CONCLUSÃO	68
REFERÊNCIAS	70

1 INTRODUÇÃO

O papel de RH nas últimas décadas apresentou mudanças significativas que levaram esta área nas empresas de mero gerenciador de benefício e atividades rotineiras para um participante da estratégia geral da empresa. (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p. 3).

Entender o processo de criação de valor e desenvolvimento de indicadores que permitam conclusões estratégicas pode ser os fatores que tornem mais evidente a possibilidade dos indicadores de RH influenciarem estrategicamente no desempenho da organização. (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p. 3).

Neste contexto o Balanced Scorecard - BSC permite a tradução da visão e da estratégia das organizações num conjunto de medidas de desempenho, o que propicia clarificar a estratégia, comunicá-la e definir o caminho que se pretende seguir, proporcionando assim um melhor funcionamento destas. (KAPLAN; NORTON, 2004).

No campo estratégico, o BSC deve ser capaz de alinhar os objetivos individuais e departamentais com a estratégia global da organização. (KAPLAN; NORTON, 2004).

De acordo com Kaplan e Norton (1996a), o BSC mostra as quatro perspectivas e seu desdobramento em objetivos, medidas, metas e iniciativas, que em conjunto devem convergir para a estratégia da organização. Com base nos objetivos e medidas correspondentes são formuladas as quatro perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Esta investigação buscou analisar os efeitos da implantação do Balanced Scorecard (BSC) na Gestão de Recursos Humanos de uma empresa de distribuição de energia do Rio Grande do Sul.

O estudo teve como objetivo identificar a aderência dos indicadores de Recursos Humanos - RH utilizados pela empresa AES Sul através do BSC e os possíveis impactos que pode gerar na Cultura Organizacional.

O que se mede se consegue, mas o que se mede também define a cultura de uma empresa. (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Para transformar uma estratégia em produto ou serviço, a cultura da empresa precisa ter o mesmo foco. Consequentemente os indicadores de desempenho precisam estar alinhados e bem comunicados, neste momento os profissionais RH assumem o papel de comunicar qualquer mudança cultural. (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Visando entender melhor estas teorias, como elas se apresentam nas organizações e a influencia cultural descreveu-se a seguinte dissertação.

O trabalho está estruturado em 5 capítulos. No capítulo 1, é apresentada a introdução ao estudo, assim como os objetivos da pesquisa, sua justificativa, escopo e delimitações do trabalho. No capítulo 2, apresenta-se a fundamentação teórica, onde são descritas as principais teorias e conceitos acerca dos assuntos pesquisados. O capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada neste estudo bem como os procedimentos para realização desta pesquisa. No capítulo 4, apresenta-se os resultados do trabalho e também as discussões sobre os achados. No capítulo 5 encontram-se as conclusões e sugestões para trabalhos futuros que aprofundem aspectos relevantes identificados no decorrer desta pesquisa.

1.1 Objetivos

Como objetivo geral busca-se identificar a aderência dos indicadores de Recursos Humanos -RH utilizados pela empresa AES através do BSC e os possíveis impactos que pode gerar na Cultura Organizacional.

1.1.1 Objetivos Específicos

- Identificar quais e como os indicadores de RH se comunicam com a estratégia da organização;
- Identificar a influência da cultura nestes indicadores;
- Propor melhorias no processo de gestão indicadores na área de RH.

1.2 Justificativa

Com este estudo buscam-se identificar quais e como os indicadores de RH de uma empresa podem influenciar ou serem influenciados pela respectiva cultura, identificar a aderência dos mesmos à estratégia.

Tal estudo faz-se oportuno visto que o cenário atual demonstra que das organizações, necessitam racionar estrategicamente sobre a mensuração de seus indicadores. Compreender se o sistema de gestão de indicadores de RH fornecem as informações necessárias para gerenciar a influencia de sua cultura no desempenho dos mesmos.

Visa proporcionar aos gestores de empresas do setor de serviço, profissionais da área de RH bem como aos estudiosos acadêmicos do tema BSC, mais subsídios de pesquisa cruzando conteúdo teórico e prático.

O conteúdo poderá proporcionar aos interessados maior segurança nas tomadas de decisão sobre a definição e posicionamento dos indicadores de RH, a influência da cultura no desempenho destes e possíveis pontos de melhoria no processo de gestão.

1.3 Delimitação

Neste estudo somente será analisado os indicadores de RH de uma empresa de serviço, como estes estão alinhados a estratégia dessa empresa e como foram influenciados pela respectiva cultura. Desta forma, não faz parte do escopo desta pesquisa analisar alinhamento da estratégia e os indicadores com um todo da empresa, bem como avaliar a aderência do BSC na organização.

Também não existe a pretensão de tornar estável os conceitos de estratégia organizacional, cultura organizacional, balanced scorecard e mapa estratégico. Contudo buscou-se analisar a sua aplicação no contexto organizacional estudado.

O estudo e a análise dos aspectos sobre cultura organizacional, mapa estratégico e BSC, foram fundamentais para compreender os seus princípios e como a organização está posicionada frente a eles, no entanto não faz parte do objetivo desta pesquisa validar a estratégia como um todo da empresa frente aos seus

objetivos. Faz-se menção aos assuntos visto que os mesmos precisam ser considerados na análise dos dados.

Na sequência, apresenta-se o referencial teórico utilizado para este estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico necessário à compreensão do tema de pesquisa proposto neste trabalho. Os tópicos a serem abordados são cultura organizacional, estratégia organizacional, Mapa Estratégico, Balanced Scorecard, desempenho organizacional e Balanced Scorecard, capital intelectual e o desempenho organizacional.

2.1 Cultura Organizacional

Segundo Shein (1992) a cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo desenvolve para resolver os problemas internos ou externos e que funcionam bem, de forma que podem ser disseminados para novos membros como jeito correto de perceber, pensar e sentir os problemas.

como sistemas entrelaçados de signos interpretáveis, a cultura não é um poder, algo ao qual podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou os processos; ela é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligível – isto é, descritos com densidade. (GEERTZ, 1989, p. 24).

O conceito da cultura de uma organização constitui-se por meio de normas, crenças, valores padrões centrais que estruturam a dinâmica organizacional. (BARBOSA, 1996; FREITAS, 1991; SOUZA, 1978).

Na literatura, cultura organizacional (ou administrativa) pode ser analisada como um processo contínuo e proativo de construção da realidade. (FLEURY, 1989).

Schein, 1992 e Souza, 1978 referenciam como um fenômeno ativo;

Como um fenômeno ativo, pelo qual as pessoas criam e recriam os sistemas nos quais interagem, influenciando, dessa maneira, a percepção de cultura de cada membro da organização. A cultura seria, dessa forma, a responsável pela transmissão de sentimentos de identidade aos empregados de uma organização, pela criação ou o fortalecimento de mecanismos de controle que conduzem à obediência a normas, regras e condutas, bem como pela promoção da vivência no âmbito organizacional. (SCHEIN, 1992; SOUZA, 1978).

De acordo com Scott (1998) e Schein (1992), variáveis organizacionais tais como estrutura organizacional, missão, regras, políticas, objetivos, descrições de

cargos e procedimentos operacionais padronizados são fatores que delimitam e fundamentam a cultura de uma organização formal, bem como sua percepção pelos seus empregados.

Morgan (1996) considera que a cultura organizacional pode ser entendida como um processo de construção e compartilhamento da realidade organizacional, por meio do qual eventos, expressões e manifestações culturais são significados pelos empregados.

Schein (1992) acredita que o comportamento grupal será determinado pela maior ou menor internalização dos valores atribuídos como verdade ao grupo. O autor subdivide cultura organizacional em três níveis:

Neste aspecto Rampersad (2004), menciona que a implementação bem sucedida de uma metodologia como BSC relaciona-se com a análise crítica da cultura organizacional da empresa.

Por um aspecto social, pode-se entender que a cultura organizacional contribui para que a organização apresente uma congruência de perspectivas, mantendo a sua integridade e preservando a sua estabilidade. (KOTTER; HESKETT, 1994).

Para Schulz (2001) as pesquisas sobre cultura tem sido um campo frutífero para a compreensão dos fenômenos organizacionais, sobretudo no ambiente moderno;

com a ampliação da competitividade entre as empresas e com a emergência de processos complexos, como os de mudança organizacional, internacionalização, fusões e aquisições, sucessão, entre outros. Isso porque a cultura organizacional permeia os diversos setores e níveis das empresas, exercendo reconhecida influência sobre diversos aspectos, desde o comportamento de seus profissionais e gestores até a formulação de estratégias e o desempenho organizacional. (SCHULZ, 2001; SORENSEN, 2002).

A tipologia cultural de Cameron e Quinn (2006) propõe quatro tipos de cultura, a saber:

- a) Cultura clã – enfatiza o desenvolvimento das pessoas e valoriza a participação nas tomadas de decisões. A autoridade flui muito bem quando emana de membros comprometidos com o sistema há muito tempo. Os

líderes tendem a assumir uma postura participativa, oferecendo suporte e facilitando a interação, a confiança e a lealdade;

- b) Cultura inovativa – é permeada por pressupostos de mudança e flexibilidade. Os fatores de motivação incluem crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa. Os líderes tendem a serem empreendedores e idealistas. Apreciam correr riscos, gostam de prever o futuro e também se preocupam em obter recursos, suporte e imagem externa. A ênfase está voltada para a aquisição de novos conhecimentos em produtos e/ou serviços;
- c) Cultura de mercado – tem como orientação tendências de mercado e bases seguras de clientes. Os fatores de motivação incluem competição e consecução de resultados reestabelecidos. Os líderes tendem a serem diretivos, realizadores, competidores, orientados para o objetivo e estão constantemente fornecendo recursos e encorajando a produtividade. São severos e exigentes. O elemento que fundamenta a organização é a ênfase no vencedor;
- d) Cultura hierárquica – esta cultura é permeada por pressupostos de estabilidade e reflete os valores e normas associados à burocracia. Os empregados aceitam bem a autoridade que emana de papéis formalmente estabelecidos, de regras e regulamentos impostos. Os fatores de motivação incluem segurança e ordem. Os líderes tendem a serem conservadores em relação aos problemas de natureza técnica.

Em uma pesquisa realizada por Hofstede (1990) caracteriza cultura organizacional e seis dimensões subjacentes:

orientação para processos versus resultado, empregado versus tarefa, orientação paroquial versus profissional, sistema aberto versus fechado, rígido versus flexível, orientação normativa versus pragmática. (HOFSTEDE, 1990).

Rampersad (2004) registra os componentes culturais de Galpin (1996), entre eles estão os objetivos e avaliações e comportamento da gerência. Se definidos eles proporcionam o alcance das mudanças.

Fixe metas e indicadores operacionais para os empregados responsáveis pelos processos, em vez de metas financeiras que não passam de subprodutos das mudanças nos processos e que os empregados não podem relacionar facilmente com suas ações. (RAMPERSAD, 2004 p. 339).

Para Siqueira (2008) o resultado mais interessante do estudo foi que as práticas organizacionais estavam correlacionadas significativamente à variedade de tarefa, tipo de estrutura e aos sistemas de controle característico de cada organização e que elas compunham o núcleo da cultura.

A cultura organizacional determina, entre outras coisas, o grau de motivação dos empregados para o aprendizado e a disposição de cada um para desenvolver as próprias competências. (RAMPERSAD, 2004 p. 333).

Segundo Mallak (2001), as práticas organizacionais são componentes da cultura organizacional, bem como rotinas da empresa tais como:

Reuniões periódicas, controles. Embora tenham um sentido instrumental tais práticas transmitem às pessoas da organização informações sobre a cultura dessa. Rotinas de controle de processo demonstram o compromisso da organização e qual a importância de honrá-los perante aos stakeholders. (MALLAK, 2001).

Segundo Campos (1998) a forma como as pessoas, pensam, sentem e agem, define a Cultura Organizacional.

De acordo com Rampersad (2004, p. 331), a cultura organizacional envolve um conjunto de ideias disseminadas, de forma consciente e inconsciente, quando as características do dia a dia são consideráveis para a empresa.

Para Rezende (2003) cultura organizacional é um processo de aprendizado que orienta o comportamento dos empregados, descrevendo quais os comportamentos que são aceitáveis, corretos ou preferíveis. Ela abrange o que é visível para o pessoal de fora (cultura explícita) e seus valores subjacentes (cultura implícita).

Rampersad (2004) ainda registra que a cultura organizacional determina entre outras coisas, o grau de motivação dos empregados para o aprendizado e a disposição de cada um para desenvolver as próprias competências. O comportamento por sua vez, é fortemente relacionado com os princípios da organização.

Rampersad (2004) escreve que os padrões resultam das regras escritas e não escritas que indicam os comportamentos esperados em determinada situação sobre o que é ou não permitido.

A Cultura organizacional tem a ver com aprendizado organizacional. Na abordagem do Total Performance Scorecard, o cuidado com a cultura organizacional é importante para o desempenho das funções de integração interna e ajuste externo. (RAMBERSAD, 2004, p. 332).

Ter os processos internos alinhados e coordenados, ter metas organizacionais identificar-se com elas, enfatizar as praticas e valores da organização, segundo Rampersad (2004) são algumas funções de como ter a integração interna o ajuste externo e preparar a organizacional para sobrevivência.

Se a construção da cultura é por meio das pessoas e dos seus respectivos conhecimentos e habilidades, que o aprendizado acontece com aperfeiçoamento das competências e que há influencia na estratégia da organização. Faz-se pertinente que se explore os conceitos de estratégia organizacional, o qual será abordado no próximo capítulo.

2.2 Estratégia Organizacional

Junior, Vivacqua (1999, p.31) descreve que “a grande função da estratégia é promover o equilíbrio entre a visão de futuro da organização e o necessário no presente para atingir no futuro desejado”.

Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 24)

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) reconhecem a existência de muitas definições e apresentam cinco visões específicas, denominadas os “Cinco Ps” da estratégia:

- a) Estratégia é um plano – algum tipo de curso de ação conscientemente produzido, uma diretriz ou conjunto de diretrizes criadas para lidar com determinada situação;
- b) Estratégia pode ser um pretexto – ou uma “manobra” específica com a finalidade de enganar o concorrente ou competidor;

- c) Estratégia é um padrão – ação consistente no comportamento, independentemente se é pretendida ou não;
- d) Estratégia é uma posição – especificamente, uma maneira de colocar a empresa no que os teóricos da organização gostam de chamar de “ambiente” entre a organização e o ambiente, isto é, entre os contextos interno e externo. Em termos ecológicos, a estratégia torna-se um “nicho”; em termos econômicos, um local que gera “aluguel”; em termos administrativos, um “domínio” do mercado de produtos;
- e) Estratégia é uma perspectiva – olha para dentro da cabeça dos estrategistas, coletivamente, mas com uma visão mais ampla. A estratégia, nesse particular, é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) mencionam que uma estratégia bem formulada contribui para melhor alocação dos recursos de uma empresa, proporcionando-lhe uma postura viável, uma vez que suas competências e deficiências são reconhecidas e consideradas.

Para Porter (1999, p. 63) “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”.

Em Porter (1999, p. 79) “o objetivo de desenvolver ou restabelecer uma estratégia nítida em geral, é principalmente, uma questão organizacional, que depende de liderança”.

Ainda segundo Porter (1999), para enfrentar as forças competitivas podem-se utilizar três estratégias genéricas que são consideradas potencialmente de sucesso, as quais se denominam estratégias de liderança no custo total, de diferenciação e de enfoque.

Na liderança pelo custo total, o tema central da estratégia é o custo baixo em relação ao concorrente e concentração no controle de custos. Segundo Porter (1998, p. 50), “uma posição de baixo custo em geral coloca a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria”.

Wright, Kroll e Parnell (2000) referenciam essa estratégia denominando-a de custo baixo, mencionam que, nela, as organizações produzem produtos ou serviços sem sofisticação, e visam a atender um mercado de massa no qual os clientes priorizam o preço. Nos processos, a eficiência operacional demanda predominância.

Para Hitt, Irekand e Hoskisson (2003), na estratégia de liderança em custos, visa-se a ações integradas destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços ao menor custo, em relação à concorrência, atendo às características mínimas exigidas pelos clientes.

Já na diferenciação, para Porter (1998), trata-se de oferecer ao cliente algo único ao âmbito de todo o setor. Os métodos de diferenciação podem ser imagem, marca, projeto, tecnologia, serviços sob encomenda, entre outros. Se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima do esperado. O autor explica que essa estratégia proporciona isolamento contra a concorrência tendo em vista que o cliente torna-se leal.

empresas [...] tentam criar novas oportunidades de mercado e produto, embora essas ações impliquem altos custos. Essas valorizam a fluidez tecnológica, de modo que possam criar novos desenvolvimentos do setor. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000 p. 197).

A estratégia por diferenciação para Hitt, Irekand e Hoskisson (2003, p. 21), “é um conjunto de ações focadas em produzir ou fornecer bens ou serviços que, na percepção do cliente, apresentem importantes diferenças para ele”. Os autores registram que, para essa estratégia, é necessário oferecer um produto não padronizado para clientes com necessidades únicas.

Wright, Kroll e Parnell (2000) ainda referem-se à estratégia múltipla que nada mais é do que a organização utilizar mais de uma estratégia acima mencionada, classificando-as pelos nichos de mercado que a empresa deseja conquistar.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000) nenhuma estratégia é superior à outra, tendo em vista que a eficácia de cada uma depende das oportunidades e ameaças que podem existir no ambiente externo da empresa, bem como das possibilidades geradas pelas competências, pelos recursos e pelas capacidades da empresa.

Kaplan e Norton (1997, p. 38). conceituam 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.

Para Kaplan e Norton (2004), a estratégia mostra como a organização pretende criar valor sustentável para o acionista.

[...] a criação de valor por meio de ativos intangíveis difere sobre vários aspectos importantes da criação de valor mediante a gestão de ativos tangíveis, físicos e financeiros. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 31).

Segundo Becker (2001), o processo de RH tem relevância significativa no sucesso da estratégia empresarial, com a migração da economia americana do capital físico para o intelectual os profissionais de RH foram forçados a demonstrar como criam valor para suas organizações. “[...] o desafio para eles (seniors de RH), consisti cada vez mais em atuar como parceiro estratégico na gestão do negócio”. (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p. 2).

Considerando tais teorias pode-se perceber que o sucesso da estratégia de uma empresa está relacionado com as competências desta e a alocação dos recursos. Se a criação de valor está relacionada à gestão dos ativos intangíveis da empresa cabe nos entender que a mensuração do desempenho de RH torna-se importante para o sucesso de qualquer estratégia.

Sendo assim o próximo capítulo irá aprofundar-se no que tange a mensuração do desempenho organizacional, sob a ótica da área de RH.

2.3 Mensuração do Desempenho Organizacional

O sistema de mensuração do desempenho de recursos humanos exerce papel fundamental no posicionamento da área de RH na empresa bem como sua credibilidade. Além de influenciar na capacidade de capitalizar as atividades de RH como ativos estratégicos. (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Para Becker et al. (2001), a seleção de indicadores de desempenho precisa estar fundamentada em princípios de essenciais, ou seja, esses devem explicitar como as pessoas criam valor para todo o negócio.

Um bom sistema de mensuração de desempenho melhora o processo decisório do RH, concentrado o foco nos aspectos que criam de valor, fornece feedback sobre estratégia atual de RH, além de proporcionar condição de reivindicar recursos. (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

[...] um sistema de mensuração bem elaborado atua ao mesmo tempo como princípio norteador e padrão de avaliação das contribuições de RH para implementação da estratégia. Proporciona justificativas validas e sistemáticas para decisão da alocação dos recursos [...] (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p. 116).

Segundo Becker et al. (2001), os sistemas de mensuração baseados na mensuração do desempenho dão condição de explicitar relações causais e assim preparam o ambiente para se investir em RH como ativo estratégico.

As empresas normalmente definem um ou dois indicadores de RH por exemplo, satisfação dos empregados que normalmente é inserido no plano de incentivo dos gestores, mas Becker et al. (2001) ressalta:

[...] Tais indicadores refletem o aspecto quantitativo, ou o nível, de determinado atributo...qual deve ser esse nível? Ele muda com o tempo? Como compara-lo com outras empresas?...Presume-se que quanto maior o atributo melhor para empresa, poucas são as *provas* da conexão entre satisfação empregados e desempenho da empresa. (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p. 122).

Para Becker (2001), a boa mensuração exige compreensão e especialização na avaliação tanto dos níveis como da relação. É preciso demonstrar os vínculos casuais diretos entre resultado de RH e desempenho da empresa.

Becker, Huselid e Ulrich (2001), relatam que a incapacidade de demonstrar tal relação, às vezes é comprometida pela formatação de mapas estratégicos superficiais.

Nesse exemplo (*PESSOAS → CLIENTE → LUCROS*), se definem indicadores para cada uma das categorias pessoas, cliente e lucros, e as setas são indicativo da relação e contribuição de acordo com desempenho de cada um, contudo o verdadeiro processo de criação de valor é mais complexo. (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, P.122).

[...] as categorias fornecem apenas a mais perfunctória orientação ao processo decisório ou à avaliação do desempenho. É apenas

marginalmente melhor do que os indicadores tradicionais... caixas e setas criam a ilusão da compreensão e mensuração.

Becker, Huselid e Ulrich (2001), registram que em razão da limitação dos indicadores de relação estes diagramas e respectivas interpretações auxiliam, por vezes até contribuem para encobrir a confiança e a credibilidade do RH.

A mensuração remete a números, pois nos dá amplitude de quantidade, contudo o relevante é quantidade com significado e para que este exista é preciso um contexto. Assim nasce o fascínio pelo *benchmarking*. (BECKER, HUSELID E ULRICH, 2001).

A mensuração dá significado aos níveis em si e às mudanças potenciais nesses níveis. No entanto, tais relações muito provavelmente serão específicas da empresa. Por tanto quanto mais exclusiva da empresa for a magnitude (impacto de um indicador sobre o outro) dessas relações menor será a utilidade do benchmarking de níveis. (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p.124).

Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001), o benchmarking de níveis de mensuração tem como princípio que a relação entre eles sejam as mesmas em todas as empresas, quando se trata de RH, isso poderia ser contra prudente.

A formatação de um sistema de mensuração de RH será antecedida pela interpretação de como ocorre a criação de valor, ou seja, os produtos de RH e os vetores de desempenho da empresa que podem ser influenciados e seus respectivos conceitos. (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001)

Tais conceitos e visões – a que nos referimos de “*constructos*” – são propriedades do processo de implementação da estratégia... a importância dos *constructos* arrebatadores e de fácil apreensão decorre do fato de contribuírem para captação e divulgação da essência de ideias.... constituem o alicerce sobre os quais se constroem indicadores. (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p. 125).

Para Becker, Huselid e Ulrich (2001), um dos meios de detectar um bom indicador é ver o grau de precisão com que ele reflete os conceitos, uma maneira de evitar erros é a utilização de vários indicadores que reflitam diferentes dimensões.

O indicador só terá valor se seus resultados fornecerem contribuições significativas para as decisões, assim ao definir um indicador é necessário que se reflita sobre o objetivo do mesmo o que se fará com o resultado. Becker, Huselid e Ulrich (2001).

Definimos “mensuração” como o processo de atribuir números a propriedades de objetos mediante a observância de certas regras. Os indicadores numéricos são atraentes porque se referem a quantidades, ou seja, algo que em geral desempenha, papel crítico na maioria das decisões. Mas nem todos os indicadores fornecem informações sobre quantidade. (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p. 127)

Becker, Huselid e Ulrich (2001) classificam os indicadores em nominais, ordinais, intervalo e índice, reforçam através desta classificação, recomendações para a escolha dos indicadores.

Indicadores Nominais: são os mais básicos e simplesmente indicam as diferenças ou categorizações, sem gerar conclusões sobre tais diferenças.

Indicadores Ordinais: um nível acima do anterior, estes fornecem a primeira e menos sensível referência quantitativa, são estimativas de classificação ou ordenação.

Indicadores de Intervalo: permitem concluir um intervalo entre determinadas pontuações ex. participação de mercado. Normalmente esta categoria é representada por escalas em que “1” concordo plenamente e “5” discordo totalmente.

Indicadores de Índice: estes por sua vez tem vantagem sobre o anterior, pois neste há um ponto de referência (*ponto zero*), o que se permite fazer comparações significativas entre dois valores. Também são indicadores relativamente fáceis de coletar.

Para Becker, Huselid e Ulrich (2001) os indicadores financeiros são mais atraentes, pois expressão unidades que refletem diretamente o resultado final, o que torna mais desafiador o gerenciamento de ativos intangíveis. Por vezes podem ser facilmente quantificados, contudo os benefícios não são facilmente medíveis.

Como RH sempre tenderá a situar-se mais a montante no processo de criação de valor, a medição do valor das decisões referentes a recursos humanos significa avaliar seu impacto sobre os vetores estratégicos que se vinculam... ao resultado da empresa (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p. 128)

Em síntese os indicadores de relação devem induzir à ação, isso é possível quando a análise das alternativas é cuidadosa quanto aos efeitos de RH em que estiver se analisando. (BECKER,;HUSELID; ULRICH, 2001).

Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001), os indicadores medem vínculos causais no caso de RH a confiança torna-se relevante de forma que transpareça o efeito de determinada política sobre o desempenho da empresa.

Apenas por ser possível não significa que vá acontecer, ou seja, a influência pode não ocorrer ao mesmo tempo em todos os fatores. Os gestores precisam compreender as circunstâncias que torna cada causa e efeito importante. (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

[...] o verdadeiro desafio na mensuração das relações casuais situa-se no tratamento das influências conjuntas... sendo possível medi-las, também é possível controlar seus efeitos perturbadores por meio de técnica estatísticas. (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p.138).

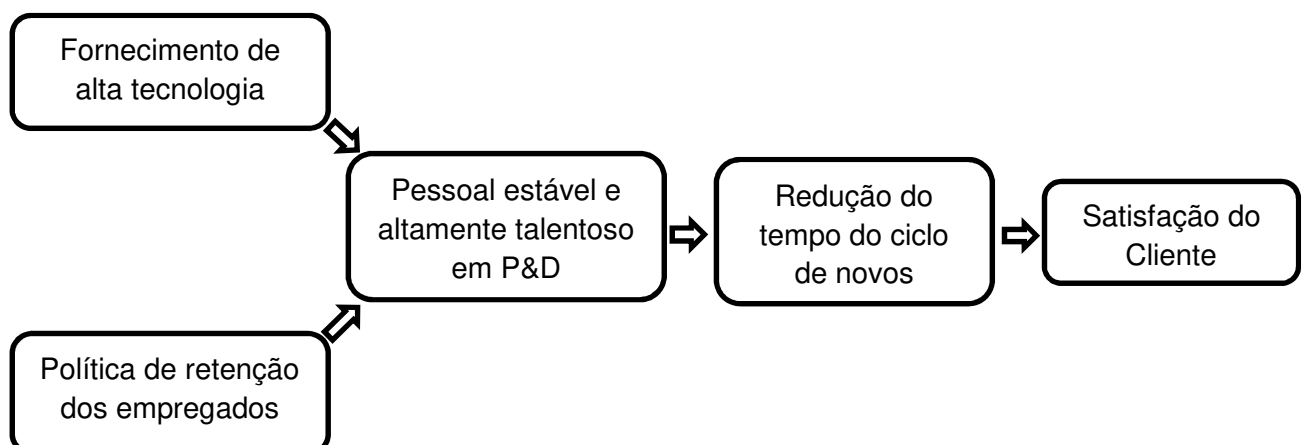
Tendo definido os indicadores com clareza dos vínculos e influencia de seus vetores, para Becker, Huselid e Ulrich, 2001 o desafio seguinte é a implantação de um sistema de mensuração, que haja compressão clara sobre processo de criação de valor e que os valores de RH sejam medidos com exatidão.

[...] se os indicadores não refletirem integralmente os processos ou resultados organizacionais subjacentes que realmente impulsionam a estratégia, eles terão pouco valor [...]. (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001 p.138).

Medir todas as relações de RH pode não ser possível, no entanto, utilizar o que há de disponível com sabedoria, conhecendo os elos da cadeia de valor é possível iniciar um processo de percepção da influência dos produtos de RH no negócio. (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Na figura 1 expõe-se um exemplo de identificação dos elos entre um sistema de RH e vetores de desempenho em um mapa estratégico.

Figura 1 - Elos entre RH e Estratégia



Fonte: Becker, Huselid e Ulrich (2001, p.139).

Segundo Becker, Huselid e Ulrich, (2001) para medir as relações precisa-se, avaliar a causa e efeito em mesmo nível de análise, mesmo que indicadores de RH estejam normalmente em apenas um nível, enquanto os de desempenho podem estar em ordem mais elevada.

Alternativamente, talvez seja necessário agregar indicadores de nível mais baixo a níveis de análise mais elevados. Assim, por exemplo, se as informações financeiras ou os dados sobre satisfação dos clientes estiverem disponíveis apenas no âmbito de unidades, os indicadores de RH no nível individual seriam agregados naquele patamar mais elevado. (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p.139).

Para Rampersad (2004), o BSC é um instrumento gerencial de cima para baixo, cujo objetivo é operacionalizar a visão estratégica da organização em todos os níveis hierárquicos.

Os indicadores de desempenho se relacionam com os fatores críticos de sucesso e assim medem o progresso dos objetivos estratégicos:

Quando são interconectados de modo que fornecem aos gerentes sinais oportunos para orientação da organização, com base na mensuração dos processos de mudança e na comparação dos resultados obtidos... (RAMPERSAD, 2004, p. 197)

Os indicadores de RH precisam criar valor e para tal precisam ser definidos alinhados a estratégia empresarial, utilizar uma metodologia adequada torna-se ideal. Entendendo que o BSC é uma ferramenta que abrange a missão, visão, os valores essenciais, os fatores críticos de sucesso, os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho e metas, assim torna-se essencial aprofundar os conceitos deste mecanismo de avaliação de desempenho. (RAMPERSAD, 2004)

2.4 Balanced Scorecard

Brandão e Guimarães (2001) descrevem que mecanismos de avaliação de desempenho existem desde a antiguidade, quando eram utilizados para controlar os trabalhadores. No entanto, ao longo do século XX o enfoque do desempenho

passou dos métodos de controle dos tempos e movimentos para uma abordagem mais ampla, que considera o empregado e seu trabalho como parte de um contexto organizacional. (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998).

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

Para **Ribeiro (2005)**, o Balanced Scorecard pretende traduzir a estratégia de uma organização em indicadores que possibilitem avaliar a consecução dos objetivos estratégicos, assim como as causas que provocam os desvios.

O Balanced Scorecard proporciona desde a cobertura corporativa, com dinâmicas que envolvem a todos na organização, até situações em que o acompanhamento é feito em pequena escala, por e para um grupo de indivíduos. (REZENDE, 2003, p. 90).

Balanced Scorecard - BSC permite a tradução da visão e da estratégia das organizações num conjunto de medidas de desempenho, o que propicia clarificar a estratégia, comunicá-la e definir o caminho que se pretende seguir, proporcionando assim um melhor funcionamento destas. (KAPLAN; NORTON, 2004).

Para Rampersad (2004), define BSC como um processo contínuo de melhoria, desenvolvimento e aprendizado. Envolve missão, valores, objetivos, metas e indicadores. Classifica-o em cinco elementos entre eles o BSCP e BSCO:

Balanced Scorecard Pessoal (BSCP) envolve missão, visão, os objetivos, os indicadores de desempenho e metas pessoais. Inclui a melhoria contínua das habilidades comportamentais, concentrando-se no bem estar e no sucesso pessoal na sociedade. Aqui missão e valores recebem o nome de ambição pessoal. A autogestão e auto desenvolvimento são elementos essenciais do BSCP, os quais envolvem toda a organização. Balanced Scorecard Organizacional (BSCO) abrange a missão, visão, valores essenciais, objetivos, indicadores de desempenho as metas e as iniciativas de melhoria da organização. Aqui a missão, visão e valores essenciais recebem o nome de ambição organizacional compartilhada. (RAMPERSAD, 2004, p. 30).

O conceito BSCO inclui a melhoria contínua e o controle dos processos e o desenvolvimento da estratégia. É um plano da organização que deve ter desdobramento pelas unidades de negócio, equipes e em planos de desempenho por funcionário, todos com ênfase no desenvolvimento da estratégia. (RAMPERSAD, 2004, p. 31)

Inicialmente Kaplan e Norton (1992) desenvolveram o BSC como um sistema de medição de desempenho, contendo medidas financeiras e não financeiras.

No entanto, em trabalhos posteriores relatam um sistema de medição de desempenho melhorado para um sistema de gestão estratégica. No campo estratégico, o BSC deve ser capaz de alinhar os objetivos individuais e departamentais para a estratégia global. (KAPLAN; NORTON, 1996, p. 10).

Para Kaplan e Norton (2004) e Rampersad (2004) o BSC além de ser um sistema de medidas tático operacional ele permite administrar a estratégia em longo prazo. O que permite a empresa traduzir a visão, comunica-la, estabelecer planos e metas além de melhorar o aprendizado estratégico.

Esclarecer e traduzir a visão estratégica: a visão da organização é traduzida na forma de indicadores e metas específicos que permitem a sua compreensão na prática. Comunicar e associar os objetivos e medidas estratégicas: além de facilitar a leitura dos objetivos estratégicos, torna possível a visualização da relação entre as perspectivas e diferentes funções organizacionais. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas: oferece uma metodologia para determinar objetivos e planos de ação coerentes com a visão. E por fim melhorar o aprendizado estratégico: o BSC permite monitorar e compreender o desempenho organizacional a partir de indicadores de eficiência e resultado que implicam em causas e efeitos que possibilitam na correção de rota. (SILVA, 2009, p. 55).

Para Kaplan e Norton (2001, p. 20),

o BSC apresenta vantagens para as organizações nos seguintes aspectos: i) conhecer e acompanhar a implementação da estratégia; ii) informar toda a empresa sobre a sua estratégia; iii) alinhar as metas pessoais de cada empregado e de todos os sectores da empresa com a estratégia desta; iv) integrar os objetivos estratégicos com as metas a longo prazo e orçamentos anuais; v) absorver e alinhar iniciativas estratégicas; vi) efetuar correções estratégicas periódicas e sistemáticas; vii) promover o “feedback” para aperfeiçoar a estratégia e conseqüentemente os resultados da organização.

De acordo com Kaplan e Norton (2004), o BSC mostra quatro perspectivas e seu desdobramento em objetivos, medidas, metas e iniciativas, que em conjunto devem convergir para a estratégia da organização. Com base nos objetivos são formuladas quatro perspectivas (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 38):

- a) Perspectiva financeira - os objetivos de longo prazo da organização estão representados pela perspectiva financeira. Por esta ótica, as medidas escolhidas representam o estágio relevante do ciclo de vida do produto ou

serviço. Normalmente tem a ver com a rentabilidade da empresa, lucro operacional e retorno sobre o investimento;

- b) **Perspectiva do cliente** - está relacionada com medidas relativas criação de valor ao cliente, segmentação de clientes alvo, objetivos do negócio. Serão incluídas várias medidas padrão, como a satisfação e retenção de clientes, embora em cada caso estas devam ser adaptadas para atender os requisitos organizacionais. Participação no mercado, valor do cliente e lucratividade do cliente são outras medidas-chave que permitem uma organização criar uma clara visão dos clientes;
- c) **Perspectiva de processos internos da empresa** - centra-se nos processos internos necessários para a empresa sobressair-se em questões ligadas ao alcance do valor esperado pelos clientes, tanto em relação à produtividade e eficiência. Estes podem incluir tanto os objetivos de curto e longo prazo, assim como incorporar processos inovadores de desenvolvimento, a fim de estimular a melhoria. A perspectiva de negócio interno é particularmente eficaz durante um período de mudança, uma vez que as atividades focalizam os processos-chave necessários, a fim de implementar o programa de mudanças de forma eficiente;
- d) **Perspectiva de aprendizagem e crescimento** - focaliza as habilidades e capacidades internas, de modo a alinhá-las aos objetivos estratégicos da organização. O processo do BSC irá, com frequência, identificar as lacunas entre as necessidades e as competências e capacidades existentes. Usando-se esta perspectiva para identificar as iniciativas estratégicas e medidas relacionadas, estas lacunas podem ser trabalhadas e sanadas por iniciativas, como a formação e desenvolvimento de pessoal.

Para Rampersad (2004, p. 37) as perspectivas da seguinte forma:

Perspectiva financeira: é a higidez financeira. O que a empresa significa para os acionistas? Perspectiva Cliente (externo): satisfação cliente. Como os clientes veem a empresa? Perspectiva Processos internos: controle dos processos internos. Como controle os principais processos de negócio a fim de criar valor para os clientes? Perspectiva de Conhecimento e aprendizado: habilidades e atitudes dos empregados e a capacidade de aprendizado organizacional. Como a empresa será capaz de alcançar o futuro?

Considerando a perspectiva de conhecimento e aprendizado mencionada por Rampersad (2004), o conhecimento é a intersecção de três elementos o aprendizado, a melhoria e o desenvolvimento. O conhecimento é a função da informação, cultura e das habilidades (RAMPERSAD, 2004, p. 40):

Nesse contexto conhecimento compreende o significado de atribuído aos dados obtidos, de acordo com certas convenções,... conhecimento explícito. De um lado a cultura é conjunto de normas e padrões, valores, pontos de vista, princípios e atitudes subjacentes ao seu comportamento e atuação. De outro lado habilidade tem a ver com capacidade, recurso experiência pessoal... esses componentes cognitivos são chamados de conhecimento implícito, que depende das pessoas.

Kaplan e Norton (2004), conceituam a quarta perspectiva como *Aprendizado e Crescimento*, são os ativos intangíveis da organização e os classifica em três categorias Capital humano, Capital da informação e Capital organizacional.

Capital Humano: A disponibilidade de habilidades, talento e know how necessários para sustentar a estratégia; Capital da Informação: A disponibilidade de sistemas, redes e infraestrutura de informação de que se precisa para apoiar a estratégia; Capital organizacional: A capacidade da organização de mobilizar e sustentar o processo de mudança imprescindível para executar a estratégia. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 53).

Entendendo que BSC trata-se de uma metodologia adequada para definição da estratégia, objetivo e indicadores de desempenho torna-se viável que façamos um aprofundamento teórico na relação BSC e desempenho organizacional, o qual será descrito no próximo item.

2.4.1 Balanced Scorecard e Desempenho Organizacional

Para Kaplan e Norton (2004), as tradicionais medidas de desempenho financeiro funcionaram bem para a era industrial, porém, estavam fora de sintonia com as habilidades e competências que as empresas estavam tentando dominar à época da criação do BSC.

No início de sua obra, Kaplan e Norton (2004) realizaram uma analogia entre uma aeronave e os gestores de uma organização. Para eles, tanto os gestores como os pilotos precisam conhecer detalhes sobre vários aspectos que envolvem seus processos, os pilotos em relação aos aspectos técnicos que envolvem os gestores

em relação ao gerenciamento simultâneo do desempenho nas diversas áreas da organização.

O BSC cria um ambiente que é favorável à aprendizagem organizacional, na medida em que hipóteses sobre as relações de causa e efeito podem ser testadas. (KAPLAN; NORTON, 2004),

Em síntese para Kaplan e Norton (2004), o BSC permite realizar, de maneira sistêmica, uma avaliação do desempenho da organização através da identificação de objetivos financeiros e não financeiros, de curto prazo e de longo prazo.

Para Becker, Huselid e Ulrich, (2001) medir o desempenho de uma organização ou processo permite avaliar a respectiva contribuição para o alcance da estratégia.

Medir o desempenho exige atenção ao alinhamento – desloca o foco dos indicadores tradicionais para os indicadores estratégicos. (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p. 142).

Para Kaplan e Norton (2004), os processos das perspectivas internas e de aprendizado e crescimento impulsionam a estratégia, demonstram como a organização implementará a mesma.

Processos internos eficazes e alinhados determinam como se cria e sustenta valor. As empresas devem concentra-se em poucos processos internos críticos que forneçam proposição de valor diferenciado. Os ativos intangíveis contribuem para realização da estratégia e não devem ser medidos separadamente. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 12).

No que tange a medir o desempenho organizacional Kaplan e Norton (2004), convencem que a metodologia BSC é aderente e abrangente para atingir proporcionar o alinhamento dos processos e indicadores a uma estratégia.

Ulrich (1998) e Becker et al. (2001), concordam 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.

Registra-se também que entre as perspectiva mencionada por Rampersad (2004), conhecimento e aprendizado tem relação com cultura e habilidades do

capital intelectual da organização, Rezende (2003) ou como ativo intangível como também mencionado por Kaplan e Norton (2004).

Assim cabe-se entender melhor sobre o capital intelectual e a performance organizacional, o qual será abordado no próximo capítulo.

2.5 Capital Intelectual e a Performance Organizacional

Capital intelectual é um conjunto de recursos intangíveis que contribuem para sucesso e para o valor de uma organização, podendo ser expresso pela diferença a maior registrada entre preço de mercado e valor contábil. (REZENDE, 2003, p. 65).

Segundo Rezende (2003) o aumento do valor dos ativos intangíveis sob o valor total de uma empresa decorre da capacidade de expressar com que velocidade e intensidade as escolhas de uma estratégia afetam o estoque de capital intelectual.

Ainda que intangíveis, estratégias podem ser mensuradas pela variação de capital intelectual e, muitas vezes, o mercado tem exercido o papel de avaliador. (REZENDE, 2003, p. 51).

Para Rezende (2003) a gestão do conjunto de ativos intangíveis de uma organização materializa a capacidade estratégica da mesma.

[...] dois terços das organizações não criam forte alinhamento entre suas estratégias e os programas de RH e TI. Os vultosos investimentos não alinhados quase sempre erram o alvo, pois não aumentam a capacidade de implementar a estratégia. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 14).

Rezende (2003) menciona que Stewart (1998) salienta que nova era da informação e do conhecimento, mesmo depois de várias mudanças econômicas, sociais e tecnológicas, muitas empresas ainda consideram os ativos tangíveis como os únicos fatores de produção importantes na análise dos sistemas contábeis tradicionais.

Para Kaplan e Norton (2004), no entanto, a importância dos ativos tangíveis vem diminuindo à medida que cresce a importância do conhecimento, como sendo a riqueza mais valiosa nas empresas. Corroboram ao sugerirem uma ampliação do modelo da contabilidade financeira, acrescentando a ela os ativos intangíveis e intelectuais da empresa, que tendem a melhorar os resultados da organização.

Os objetivos dos componentes, Capital humano, capital da informação e capital organizacional devem estar alinhados com os objetivos dos processos internos e integrados uns aos outros. Os ativos intangíveis devem basear-se nas capacidades criadas por outros ativos (tangíveis e intangíveis), em vez de desenvolverem capacidade independente e sem sinergia entre si. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 203).

Segundo Schmidt e Santos (2002), os diversos acontecimentos mundiais que evoluíram com a globalização da economia que, por um lado abriu novos mercados, mas, por outro gerou uma grande quantidade de concorrentes. Essas mudanças são consequências da transição da Era Industrial para a Era da Informação, e de acordo com esse novo ambiente está sustentado, basicamente, em função da tecnologia da informação e das redes de comunicações, que criam novos mercados e serviços para as empresas.

Para Stewart (1998), o capital intelectual é a soma do conhecimento de todos numa empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva e constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza. Assim, o capital intelectual corresponde ao conjunto de conhecimentos e informações encontrados nas organizações, que inova e agrega valor ao produto e ou serviços, mediante a aplicação de inteligência e não de capital monetário, ao empreendimento.

Rodov e Leliaert (2002) afirmam que as análises organizacionais baseadas unicamente nos sistemas contábeis estão cada vez mais inadequadas e irrelevantes para avaliar e acompanhar a economia atual, pois o sistema contábil revela apenas os custos históricos escondendo o verdadeiro valor inerente na habilidade das pessoas e na capacidade de aprendizagem. (SILVA, 2012, p. 98).

Neste sentido, Luthy (2000), enfatiza que muitos gestores consideram o capital intelectual como sendo o recurso mais importante para a criação de valor econômico das empresas, já que o seu gerenciamento através de métodos de mensuração tende a se tornar relevante para o desenvolvimento das estratégias de sucesso das organizações. (SILVA, 2012, p.99).

Para Schmidt e Santos (2002), o capital intelectual, consiste no conhecimento que foi adquirido e transformado pelas pessoas, com o objetivo de produzir ativos de maiores valores para a organização, como a satisfação da necessidade de um cliente, desenvolvimento de um produto inovador, bom relacionamento com

fornecedores e sistemas de informações, entre outros ativos intelectuais, que juntos, formam o capital intelectual organizacional. (GRACIOLI, 2012).

De acordo com Stewart (1998) o capital intelectual, pode ser encontrado em três lugares: pessoas, estruturas e clientes. O capital humano caracteriza-se, por ser a capacidade necessária para que os indivíduos ofereçam soluções aos seus clientes.

Para Kaplan e Norton (2004) o papel estratégico dos ativos intangíveis não pode ser abordado de maneira isolada. São capazes de criar grupos de especialização quando as empresas organizam as atividades em torno de funções de RH e TI. Quando isso não ocorre podem surgir soluções isoladas e os resultados não estarem alinhados ao objetivo maior.

Os investimentos de TI não tem valor, a não ser que sejam complementados por programas de treinamento e incentivo desenvolvido pela área de RH. Os programas de treinamento tem pouco valor se não forem complementados por modernas ferramentas tecnológicas...devem estar integrado se a organização quiser realizar todos os benefícios potenciais. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 205).

Assim na era do conhecimento as pessoas são a única origem de lucro em uma organização, pois são as ações delas que são convertidas em ativos tangíveis ou constructos intangíveis, orientados para dentro ou fora da organização. (REZENDE, 2003).

Tais constructos são ativos porque interferem na origem de receitas. Os lucros originados pelos constructos e pelos ativos tangíveis são sinais de sucesso mas não explicam sua origem. (REZENDE, 2003, p. 65).

Para Kaplan e Norton (2004), os ativos intangíveis foram definidos como conhecimento existente na empresa para criar uma vantagem diferencial, estes têm por comum seis objetivos recorrentes nas organizações:

Capital Humano – Competências estratégicas: A disponibilidade de habilidade, conhecimento para executar atividades requeridas pela estratégia. Capital da Informação – Informações estratégicas: disponibilidade de sistemas de informação, infraestrutura e aplicativos de gesto do conhecimento necessário para suportar a estratégia. Capital Organizacional – Cultura: Conscientização e internalização da missão, valores. Liderança: Disponibilidade de líderes qualificados, em todos os níveis, para impulsionar a execução da estratégia. Alinhamento: Alinhamento das metas e incentivos com a estratégia em todos os níveis hierárquicos. Trabalho em equipe: Compartilhamento dos conhecimentos e

recursos das pessoas com potencial estratégico. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 207).

Considerar o capital humano como o ativo mais importante nas organizações, pode ser uma vantagem competitiva para a empresa que segundo Robert McLean (1995) apud Becker et al. (2001) não pode ser copiável pelos concorrentes:

[...] 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 a sua força de trabalho, mas mantiver seus equipamentos jamais se recuperará. (ROBERT MCLEAN, 1995 apud BECKER et al., 2001, p. 21).

Atualmente a vantagem competitiva é consequência essencialmente, dos recursos e das capacidades internas das organizações, inclusive da aptidão de desenvolver e reter uma força de trabalho capaz e comprometida. (BECKER et.al, 2001).

Considerando que os ativos intangíveis são parte importante do planejamento estratégico da empresa, que segundo Rezende (2003) contribui para sucesso e para o valor de uma organização. E por consequência influenciam diretamente na execução da estratégia e no desempenho dos indicadores organizacionais, conforme menciona Kaplan e Norton (2004).

Também podemos reforçar que o BSC, por Kaplan e Norton (2004), tornou-se uma importante ferramenta de gestão estratégica. Mais que um exercício de medição, ele motiva melhorias não incrementais em áreas críticas, como o desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados. A abordagem do BSC tem sido utilizada por grandes organizações, no mundo e no Brasil.

O sucesso desta abordagem deve-se, em grande parte, à sua capacidade de vincular a visão às ações do dia-a-dia e, simultaneamente, em delinear o impacto dessas ações sobre o sucesso da estratégia traçada pela organização, considerando a cultura e forçando a organização a ter seus indicadores alinhados à estratégia e com mensuração adequada do desempenho. (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

No próximo capítulo abordaremos a metodologia utilizada por esta pesquisa.

3 METODOLOGIA

A pesquisa baseia-se em análise da bibliografia existente frente utilização do BSC e a aderência dos indicadores de Recursos Humanos -RH utilizados pela empresa AES e os possíveis impactos que pode gerar na Cultura Organizacional, com utilização de técnicas como observação, entrevistas e análises de dados qualitativos para identificar a aderência dos indicadores de RH, considerando a modelo BSC. Isso possibilitará uma análise dos indicadores atuais a influencia da cultura organizacional nesses.

Esse estudo também será importante para identificar e compreender as oportunidades de melhoria que a empresa possa ter no que tange aos indicadores de RH e a influencia do mesmo nas tomadas de decisão da organização.

Nos próximos tópicos serão descritos a forma como o estudo pretende ser desenvolvido. Será apresentado, o delineamento da pesquisa, a unidade de análise, a técnica de coleta de dados e da análise desses dados.

3.1 Delineamento

Gil (1999) conceitua Delineamento da Pesquisa como o planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla. Ocupa-se precisamente do contraste entre a teoria e a prática.

Para atingir os objetivos propostos neste estudo, como método coerente, optou-se pelo estudo de caso exploratório. Yin (2001) afirma que o estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

O estudo tem o objetivo de investigar a aderência dos indicadores de Recursos Humanos - RH utilizados pela empresa AES através do BSC e os possíveis impactos que pode gerar na Cultura Organizacional. Mediante esse objetivo foi necessária a busca em bibliografias de cultura organizacional, mensuração do desempenho e Balanced Scorecard.

A unidade de caso desta pesquisa será área de RH de uma empresa distribuidora de energia elétrica do Estado do Rio Grande do Sul, a qual possui 1590

funcionários diretos. Foram alvo da pesquisa os indicadores utilizados no modelo BSC pela área de Recursos Humanos.

A coleta de dados ocorreu de forma qualitativa, com entrevistas em profundidade e com uso de questionários semiestruturados com duas pessoas da área de RH (coordenadora e Analista) e o diretor geral, os quais participam no processo de acompanhamento dos indicadores e influencia no processo decisório da empresa.

3.2 Unidade de Análise

A pesquisa será realizada em uma distribuidora de energia elétrica da região centro oeste do Rio Grande do Sul, AES Sul.

Tem como principal objetivo identificar a aderência dos indicadores de Recursos Humanos – RH, utilizados pela empresa AES Sul através do BSC e os possíveis impactos que pode gerar na Cultura Organizacional.

A pesquisa foi aplicada em 02 profissionais que atuam na área de RH da empresa AES Sul e o Diretor Geral. A escolha por essa unidade de análise ocorreu por interesse e por entender que poderia haver contribuição para a organização.

A mesma restringiu-se a busca de profissionais que atuam diretamente no RH da empresa e que tem domínio sobre os indicadores de RH e a aderência da cultura empresarial, pois teriam maior propriedade para contribuir com estudo.

Quadro 1 - Perfil entrevistados

Entrevistado	Perfil (cargo, características)
Entrevistado 1	Diretor Geral – Administrador, maior responsável local pela tomada de decisão estratégica na organização;
Entrevistado 2	Coordenadora RH – Psicóloga e maior cargo dentro da organização abaixo do Diretor Geral;
Entrevistado 3	Analista de RH – responsável pela consolidação dos indicadores de desempenho da área;

Fonte: Elaborado pela autora.

A escolha dessa unidade objetivou conferir abrangência à pesquisa e validade às conclusões auferidas, pois neste tipo de pesquisa é recomendado o uso de estudo de caso que, conforme explica Yin (2010), o pesquisador objetiva maior abrangência e cobertura das perguntas de pesquisa, visando a um maior poder de generalização; obtendo, por conseguinte, as informações necessárias para as conclusões.

Para que essas informações fossem obtidas de forma adequada, foram utilizadas algumas técnicas de coleta de dados, a seguir apresentadas.

3.3 Coleta de Dados

Escolheu-se a Entrevista em Profundidade, que Roesch (1999) conceitua como uma técnica fundamental de pesquisa qualitativa, cujo objetivo é compreender o entendimento dos entrevistados nas questões ou suposições do entrevistador. Conforme a autora, as entrevistas são apropriadas quando “é necessário entender os constructos que os entrevistados usam como base para suas opiniões e crenças sobre uma questão ou situação específica” (p. 12), entre outros propósitos. Para Mazzotti e Gewandsznajder (2002), a entrevista, por ser de natureza interativa, permite pesquisar temas complexos e compreender o significado atribuído pelos pesquisados, facilitando a realização de uma pesquisa em profundidade.

Marconi e Lakatos (1990) conceituam esse método de pesquisa como:

Um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema. (MARCONI; LAKATOS, 1990, p. 84).

A escolha para realização dessa técnica de coleta de dados deu-se pelo intuito de captar a perspectiva dos participantes quanto ao assunto, já que também poderão ocorrer perguntas abertas na pesquisa Semiestruturada. Essas perguntas evitam a influência do pesquisador (ROESCH, 1999).

3.3.1 Entrevistas

Foram realizadas entrevistas através de perguntas semiestruturadas. As questões foram formuladas com base na literatura pesquisada buscando responder aos objetivos do estudo e a questão problema de pesquisa. Nesta pesquisa cada entrevista durou em torno de 50 minutos.

Dessa forma, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas na unidade de análise da pesquisa detalhada anteriormente, seguindo um roteiro pré-definido, sendo as mesmas conduzidas individualmente, já que buscam estimular o entrevistado a falar suas percepções e experiências sobre o tema.

Essas entrevistas tiveram grau de estruturação e foram ordenadas por pautas, ou seja, poucas perguntas diretas por parte do entrevistador e sim solicitações para que o entrevistado exponha sua opinião e experiência sobre determinado tema.

As entrevistas foram padronizadas e aplicadas a todos os entrevistados que fazem parte da unidade de análise, focando mais o entendimento de como ocorre a utilização e as funcionalidades das redes sociais no dia-a-dia da área estudada.

Os itens, abaixo, representam as etapas que foram utilizadas para a condução desta pesquisa:

- a) construção de roteiros com perguntas para as entrevista;
- b) agendamento de cronograma de visitas às empresas para coleta de dados;
- c) realização das entrevistas com profissionais de RH conforme roteiro de perguntas;
- d) transcrição das informações coletadas;
- e) verificação inicial e análise preliminar dos dados coletados;
- f) revisão e conclusões do tema pesquisado.

Nesse sentido, as fontes de evidência consideradas são questões semiestruturadas. Para tanto, apresenta-se o Quadro 2 que apresenta o Protocolo de Investigação com as questões fechadas após passarem pela validação com coordenador de RH na empresa. O processo de validação ajudou a eliminar termos que pudessem não ser conhecidos pelos entrevistados e auxiliou no alinhamento com a questão de pesquisa.

Quadro 2 - Protocolo de Investigação

Objetivo A:	Identificar quais os indicadores de RH da AES Sul.
O que se pretende avaliar com este objetivo?	Identificar quais são os indicadores da área de RH considerados no BSC da empresa e a quais objetivos estratégicos eles estão alinhados.
Questão 1A:	Quais são os indicadores de RH considerados no Mapa estratégico (BSC)?
Autores:	Kaplan e Norton (2004), Becker, Huselid e Ulrich (2001)
Questão 2A:	Qual objetivo estratégico os indicadores de RH estão alinhados?
Autores:	Kaplan e Norton (2004), Rezende (2003)
Objetivo B:	Identificar como os indicadores de RH da AES Sul se comunicam com a estratégia da organização.
O que se pretende avaliar com este objetivo?	Avaliar a interligação entre os indicadores da área de RH considerados no BSC e os objetivos estratégicos.
Questão 3B:	Como ocorre a ligação entre o indicador e o objetivo estratégico?
Autores:	Kaplan e Norton (2004), Becker, Huselid e Ulrich (2001), Rampersad (2003) e Rezende (2003)
Questão 4B:	Quais influências os indicadores de RH no desempenho geral da empresa e na tomada de decisão estratégica?
Autores:	Kaplan e Norton (2004), Becker, Huselid e Ulrich (2001), Rampersad (2003) e Rezende (2003)
Objetivo C:	Identificar a possível influencia da cultura nestes indicadores e vice versa.
O que se pretende avaliar com este objetivo?	Avaliar como a cultura da AES influencia na definição dos indicadores e no desempenho dos mesmos.
Questão 6C:	Qual a relação entre cultura da AES e os atuais indicadores de RH?
Autores:	Rampersad (2003) e Rezende (2003)
Questão 7C:	Como o RH através dos indicadores posiciona-se frente a cultura da empresa?
Autores:	Kaplan e Norton (2004), Becker, Huselid e Ulrich (2001), Rampersad (2003) e Rezende (2003)
Objetivo D:	Melhorias no processo de gestão indicadores na área de RH.
O que se pretende avaliar com este objetivo?	Identificar possíveis oportunidades de melhoria no processo de definição e gestão dos indicadores.
Questão 8D:	De que forma o RH (indicadores) influenciam nas tomadas de decisão estratégica da AES Sul?
Questão 9D:	Quais melhorias o processo atual sinaliza que necessitam ser feitas para que garanta ao RH um posicionamento estratégico na empresa?
Autores:	Kaplan e Norton (2004), Becker, Huselid e Ulrich (2001), Rampersad (2003) e Rezende (2003)

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.2 Análise Documental

Foram analisados documentos fornecidos pela empresa como e-mails e informações postadas através de dados no website e relatório organizacional 2014. A utilização de documentos trará dados importantes para a pesquisa, de alto valor. Os documentos utilizados estão descritos no Quadro 3.

Quadro 3 - Fontes de evidências documentais

Objetivo	Observações	Análise Documental
Identificar quais os indicadores de RH utilizados no BSC. Identificar a possível influencia da cultura nestes indicadores e vice versa;	Foram coletados os indicadores de RH, Mapa estratégico da empresa, Painel de indicadores, Pesquisa de Clima e de Cultura.	Dados e informações fornecidos por e-mail pela empresa AES Sul.
Identificar como os indicadores de RH se comunicam com a estratégia da organização;	Os dados coletados foram estrutura organizacional, indicadores RH e seu desdobramento.	Dados e informações fornecidos através de relatórios de gestão e organizacional.
Propor melhorias no processo de gestão indicadores na área de RH.	Foram identificados os gaps que os atuais indicadores de RH apresentam.	Dados fornecidos através da Planilha de indicadores utilizada pela empresa. Painel da Estratégia

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.3 Análise do Referencial Teórico

Para cada objetivo definido e o desenvolvimento desta pesquisa, procurou-se pesquisar na literatura conceitos e teorias que fundamentassem a discussão dos achados. O Quadro 4 apresenta uma síntese da análise da literatura.

Quadro 4 - Análise do Referencial Teórico

Objetivos	Principais autores	Dimensões analisadas
Identificar a influencia da cultura nos indicadores de RH	Rampersad (2003); Schein (1992); Souza (1978); Schultz (2001) e Siqueira (2008)	Conceitos Cultura, objetivos, fenômenos e práticas organizacionais.
Identificar como os indicadores de RH da AES Sul se comunicam com a estratégia da organização .	Wright, Kroll e Parnell (2000), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Hitt, Irekand e Hoskisson (2003); Kaplan e Norton (2004) e Becker, Huselid e Ulrich (2001)	Conceito estratégia organizacional, definições e tendências, tipos de estratégia, criação valor e posicionamento RH.
Identificar aderência dos indicadores de RH a estratégia organizacional	Becker, Huselid e Ulrich (2001) e Rezende (2003)	Sistema Mensuração indicadores
Melhorias no processo de desempenho e definição dos indicadores na área de RH usando BSC .	Rezende (2003); Rampersad (2004); Kaplan e Norton (2004) e Becker, Huselid e Ulrich (2001)	Definições Balanced Scorecard, conceitos e perspectivas, desempenho organizacional e Capital intelectual.

Fonte: Elaborado pela autora.

Seguindo este referencial teórico foi possível conhecer e entender melhor sobre o processo de definição de indicadores, a influencia cultural e como a definição dos mesmos na área RH é relevante para apoio à tomada de decisão. Os conceitos relatados afirmam as evidências encontradas na avaliação prática realizada na empresa.

A técnica usada para analisar os dados coletados será apresentada no próximo tópico.

3.4 Técnica de Análise dos Dados

Nessa etapa do estudo, tem-se como finalidade organizar os dados, de forma que possibilite o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. (GIL, 1999). Para a análise qualitativa dos dados, optou-se pelo uso do método de Análise de Conteúdo.

Bardin (1977) salienta que, enquanto esforço de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre dois polos: o do rigor da objetividade e o da fecundidade da subjetividade. O investigador é atraído pelo não dito, não aparente e pelo potencial do inédito.

A metodologia de coleta e análise de dados proporcionou mais informações por não determinar perguntas diretas, possibilitando assim, que o entrevistado pudesse expor suas experiências e opiniões sobre o tema. Proporcionando ao pesquisador conhecer diferentes pontos de vista.

Por tanto, segundo o autor, faz-se necessária a categorização dos resultados obtidos, uma operação de classificação de elementos construtivos de um conjunto, por diferenciação e por agrupamento segundo o gênero, a partir de categorias previamente estabelecidas

Realizada uma análise prévia das respostas obtidas; logo após, uma descrição analítica ressaltando os pontos de maior relevância e, por fim, foi realizada a interpretação e unificação dos dados obtidos.

Os dados coletados através desta pesquisa, serão apresentados no próximo item, assim como os resultados obtidos e a respectiva análise frente ao referencial teórico considerado no estudo.

3.5 Discussão dos Dados

Segundo Roesch (1999), a pesquisa qualitativa após coleta de dados, oferece ao pesquisador dados em forma de texto, o qual necessitará ser organizado para interpretação.

No que tange a interpretação, Gil (1999) registra que não existem procedimentos a serem utilizados nesta etapa. Pois será através dos dados coletados que serão analisadas as melhorias advindas do estudo de caso e o referencial teórico abordado neste estudo.

3.6 Limitações do Método do Estudo

A Metodologia a ser utilizada na pesquisa, segundo alguns autores, possui algumas limitações quanto ao seu uso, mesmo assim não invalidam o caminho escolhido para alcançar os objetivos desta pesquisa, buscando sempre superar essas limitações.

Quanto ao Delineamento da Pesquisa (3.1), segundo Roesch (1999), a Pesquisa Qualitativa não é a mais adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

Para Richarson (1999), nesta pesquisa considera-se suficiente descrever as formas de consciência dos entrevistados sem tentar explicar como e porque elas se desenvolveram. Cooper e Schindler (2003, p. 31), descrevem que uma das limitações do Estudo Descritivo utilizado ainda neste item “não explica por que um fato ocorreu ou por que as variáveis interagem de uma determinada forma”.

Estudo de Caso vem sendo encarado como uma forma menos desejável de investigação, porque por muitas vezes, o pesquisador de estudo de caso foi negligenciado e permitiu que se aceitassem evidências equivocadas ou visões tendenciosas para influenciar o significado das descobertas e das conclusões. (YIN, 2001, p. 28-29).

Apesar desses itens apontados, Gil (2010) ressalta que o método de estudo de caso é de grande valia e permite uma compreensão profunda dos dados coletados da pesquisa.

No que diz respeito às Técnicas de Coleta de Dados, a escolha de Entrevista em Profundidade possui a limitação de ser demorada e requerer muita habilidade do entrevistador. (ROESCH, 1999). Nesse mesmo item, a opção da técnica de observação aberta para coleta de dados pode dificultar a aceitação e confiança do observador. (ROESCH, 1999). E, para finalizar, Mazzotti e Gewandszajder (2002) descrevem que, para explorar documentos como método de coletas de dados, qualquer que sejam eles, o pesquisador precisa saber de sua origem, sua fonte ou com que propósitos foram elaborados.

A seguir, serão apresentados os principais resultados desta pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, será apresentada a análise dos resultados da pesquisa realizada. Essa análise iniciou após a transcrição das entrevistas e a organização por parte do pesquisador das informações obtidas visando obter as respostas dos objetivos específicos previstos neste estudo.

4.1 Descrição do Processo da Estratégia da Empresa

A AES Sul é uma sociedade anônima de capital aberto, concessionária do serviço público de energia elétrica. Foi privatizada em 21 de outubro de 1997 e em 18 de dezembro de 1997 sua razão social foi alterada para AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S.A. A Empresa integra o grupo AES Corporation (Figura P.1), com sede em Arlington, nos EUA. O grupo é um dos maiores investidores do setor de energia no mundo. Está presente em 21 países com 104 plantas geradores e 9 distribuidoras, com 25.000 pessoas no mundo.

É uma empresa que distribui energia elétrica diretamente para 118 municípios, sob concessão, da região centro-oeste do Estado do Rio Grande do Sul, que juntos abrigam uma população de aproximadamente 3,6 milhões de habitantes. A área de concessão atendida pela empresa abrange 99.512 km² e concentra em torno de um milhão duzentos e dez mil clientes. Em 2013 foram vendidos 8.974 GWh/ano. No mesmo período, a AES Sul registrou uma receita operacional líquida de R\$ 2,07 bilhões. A estrutura contempla rede de distribuição e linhas de subtransmissão que somam 74.308 km de condutores elétricos aéreos e 775.176 postes instalados em toda a área de concessão. Em 2013, a companhia efetuou aquisições de imobilizado no total de R\$ 277,3 milhões.

Os processos da cadeia de valor são agrupados em Processos Principais, Normativos e de Suporte, organizados conforme segue:

Processos Principais:

- Atender ao Cliente – compreende as atividades relacionadas aos padrões de qualidade, relacionamento e satisfação dos clientes dentro dos limites estabelecidos pelo regulador e especificações internas;

- Gerir Fornecimento – compreende as atividades de adquirir energia elétrica e manter o fornecimento de energia dentro dos limites e parâmetros estabelecidos de continuidade determinado pelo regulador e especificações; e
- Gerir Receita – compreende as atividades de garantir a efetividade e qualidade do ciclo de faturamento abrangendo cadastro, leitura, faturamento, impressão e entrega de contas, arrecadação e cobrança.

Processos Normativos:

- Definir Direcionamento Estratégico – compreende as atividades de garantir o alinhamento estratégico para o cumprimento da Missão e alcance da Visão;
- Estabelecer Requisitos Regulatórios – compreende as atividades de garantir os padrões e limites do regulador; e
- Estabelecer Requisitos Ambientais de Saúde e Segurança – compreende as atividades de garantir ambiente de trabalho adequado e que permitam o bem estar dos colaboradores, fornecedores, clientes e sociedade, minimizando os riscos e impactos ambientais;

Processos de Suporte:

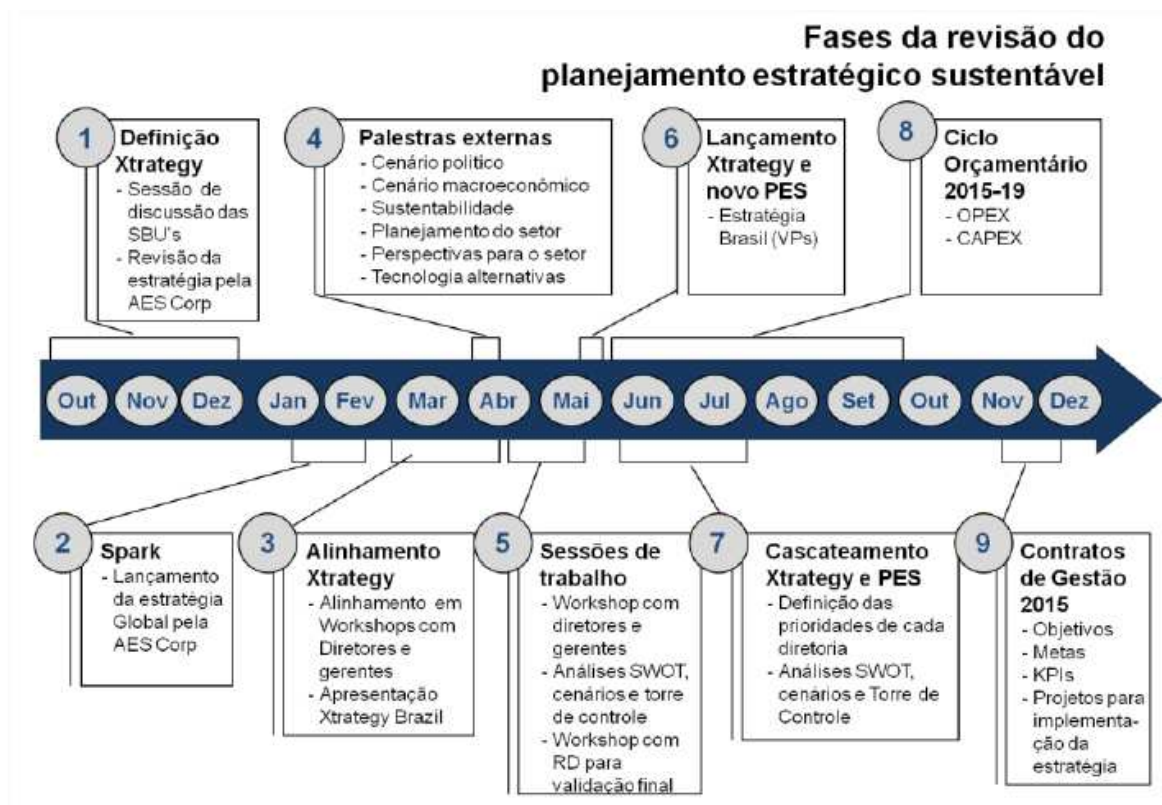
- Comprar Produtos e Serviços – compreende as atividades de adquirir materiais e contratar serviços dentro dos parâmetros de qualidade e especificações internas;
- Gerir Pessoas – desenvolver os ativos humanos por meio dos requisitos relacionados ao clima, produtividade, segurança e padrões estabelecidos nas legislações vigentes;
- Prover Serviços Jurídicos – compreende as atividades de atender aos requisitos estabelecidos nas legislações vigentes dos aspectos trabalhista, cível e tributário;
- Gerir Imagem e Responsabilidade Social – Promover e gerir a imagem da empresa, bem como atuar na mobilização e sensibilização da empresa na gestão do negócio de forma sustentável;
- Prover Serviços de Tecnologia da Informação – compreende as atividades de garantir a atualização tecnológica dos sistemas e os altos padrões de segurança;

- Prover Serviços Financeiros – compreende as atividades de garantir a sustentabilidade econômico-financeiro aliadas às práticas contábeis adequadas; e
- Gerir Infra-estrutura – compreende as atividades de garantir a disponibilidade dos equipamentos e áreas operacionais dentro das especificações internas.

Esta organização nos remete ao que o teórico Rampersad (2004), descreve ao definir BSC, visto que ao utilizar o BSC a empresa define melhor seus processos e a cadeia de valor, tornando-se um processo contínuo de melhoria, desenvolvimento e aprendizado.

A AES Sul realiza o Ciclo de Planejamento Estratégico Sustentável em 9 fases (Figura 2): da 1ª à 4ª fase, são definidos ou revistos os conceitos de visão, direcionadores estratégicos e sustentabilidade que endereçam os atuais desafios econômicos, sociais e ambientais, transformando-os em uma fonte de oportunidades, inovação e vantagem competitiva (fase 1 e 2 – Definição e lançamento do Xstrategy global, fase 3 - Alinhamento do Xstrategy com estratégia local (Figura 3), e fase 4 – Palestras externas para levantamento de informações).

Figura 2 - Ciclo Planejamento Estratégico Sustentável (PES)



Fonte: Relatório Organizacional 2014

Figura 3 - Xstrategy



Fonte: Relatório Organizacional 2014

Na 5ª fase, é formulado ou revisto o Mapa Estratégico, parte da metodologia BSC (*balanced score card*). Já a 6ª até a 9ª fase contemplam o Alinhamento da Organização, o Plano Operacional, a Avaliação de Performance e, finalmente, a etapa de Aprendizado e Adaptação.

As análises de ambiente realizadas nas fases 4 e 5 do Ciclo do PES são a base para compreensão do macro ambiente de atuação e suas tendências, sendo contempladas várias características. Dentre estas características destacam-se: demográficas (que tratam basicamente do aumento da população dentro da área de concessão) econômicas (que avaliam quais os direcionadores que o mercado vai seguir), tecnológicas (para avaliação das tendências para o próximo ciclo) e políticas.

Na análise do ambiente interno e externo durante o PES os ativos intangíveis são identificados e avaliados, sendo considerados diversos temas, tais como: i) tendências mercadológicas (novos serviços, novas demandas e novas soluções integradas); ii) tendências tecnológicas (novos equipamentos, novos processos); e iii) tendências administrativas (novos modelos de gestão, novas demandas dos recursos humanos).

Para auxiliar nesta identificação são realizadas entrevistas com especialistas do setor (exemplo: palestras externas que ocorreram no PES) e são formados

grupos de trabalho internos (principalmente diretores e gerentes). Por fim é realizado um alinhamento de prioridades com a liderança.

Os critérios utilizados para definição dos ativos intangíveis são: i) o alinhamento estratégico, ii) a utilização desses ativos nas atividades empresariais e iii) o benchmarking com as organizações consideradas referenciais comparativas.

As principais formas para desenvolver os ativos intangíveis são: Programa de Educação Continuada; Gestão do Conhecimento, Desenvolvimento de sucessores para tecnologias críticas e formação de multiplicadores internos; Programa de Desenvolvimento de Competências e Coaching Executivo; Academia de Líderes; Programa de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e programas de eficiência energética, voltados para o uso final da energia; APEX; COD, centro de competência que reúne especialistas, concentrando o conhecimento e facilitando a disseminação do conhecimento e da informação; e Ações em relação à imagem da Empresa.

As principais formas utilizadas pela AES Sul para proteger os ativos intangíveis são: política de RH tem como princípio identificar, desenvolver e reter os profissionais que detêm conhecimentos especializados e que dominam tecnologias estratégicas para o negócio.

Esse posicionamento está alinhado ao mencionado por Kaplan e Norton (2004), os quais descrevem a criação de criar valor sustentável para o acionista através dos ativos intangíveis proporciona uma diferenciação para o negócio.

Inovações de produto/processo são registradas e normatizadas; controles para os aplicativos/sistemas disponíveis na rede de computadores (intranet) através de esquema regular de backup, adoção de senhas de acesso, adoção de hardware, software e procedimentos específicos para proteção da rede contra a ação de vírus e de tentativas de acesso externo indevido; e registro de patentes pela AES Corporation.

Os riscos e os elementos culturais a serem desenvolvidos e as competências essenciais são considerados no Ciclo de PES, onde, para apoiar a avaliação e definição das estratégias, contempla-se a análise dos cenários prováveis, identificam-se as variáveis de cada cenário e ocorrências que demonstram a probabilidade de manifestação do cenário.

Nesta identificou-se que a cultura da AES é considerada quando na definição da estratégia e através das praticas mencionadas no planejamento estratégico confirma-se a teoria de Mallak (2001), quando descreve que as práticas organizacionais são componentes da cultura organizacional, bem como rotinas da empresa tais como reuniões periódicas, controles.

Embora tenham um sentido instrumental tais praticas transmitem às pessoas da organização informações sobre a cultura dessa. Rotinas de controle de processo demonstram o compromisso da organização e qual a importância de honrá-los perante aos acionistas. (MALLAK, 2001).

Adicionalmente, durante a formulação ou revisão do Mapa Estratégico, os pontos fortes e fracos do negócio são levados em consideração em todas as etapas do Ciclo de PES através de reuniões de discussão, avaliação, definição e formulação de indicadores e planos de ação, incluindo, principalmente, os seguintes aspectos: necessidades, habilidades e capacitações dos colaboradores, incluindo a Avaliação de desempenho 360º; habilidades, capacitações e necessidades operacionais, incluindo processos e disponibilidade de recursos e análise dos ativos intangíveis, incluindo os que agregam valor ao negócio e geram um diferencial competitivo para a organização.

A avaliação das alternativas das análises decorrentes dos ambientes e definição das estratégias é feita ao longo do Ciclo de PES, na construção dos direcionadores e objetivos estratégicos do negócio. Para isso são considerados os resultados finais de implementação das estratégias anteriores e avaliação dos elementos que tornarão possível o alcance das metas.

Ainda na fase 5 do PES são analisadas as alternativas estratégicas para os negócios através da caracterização e parametrização das alternativas de maneira a responder as questões: a) Qual é a realidade em cada direcionador? b) Como ficaria cada direcionador para melhorar posição? c) Como eles seriam se a AES Sul se reinventasse? A partir destes questionamentos são definidas as estratégias a serem adotadas, e quais serão traduzidas em objetivos tangíveis nas dimensões/perspectivas consideradas importantes.

Anualmente o modelo de negócio é avaliado através do Ciclo de PES: Fase 7 – Cascadeamento Xstrategy e PES, onde se verifica qual é a realidade em cada direcionador estratégico.

A partir das oportunidades identificadas são avaliadas as alternativas no mercado de energia (leilões, investimento em energias alternativas, cadeia distribuída, etc.). Uma vez que tais oportunidades se demonstrem viáveis o business case é apresentado para decisão da liderança no Brasil e da matriz americana.

Figura 4 - Principais estratégias e objetivos que compõe o Mapa Estratégico

Planejamento Estratégico Sustentável 2012-2016

Visão
* **Distribuição:** Ser a melhor concessionária de distribuição de energia elétrica do Brasil até 2016

Direcionadores estratégicos		Objetivos Estratégicos
Sustentabilidade	FOCO NO CLIENTE	* Satisfação dos clientes (1º quartil no relacionamento com cliente) * Inovação & Eficiência
	CRESCIMENTO	* Desenvolver capacidade de BD * Plataforma eólica via M&A
	GESTÃO E RELACIONAMENTO	* Fortalecer relacionamento com agentes públicos * Desenvolver parceiros estratégicos (fornecedores) * Desenvolver talentos * Reconhecimento da Marca
	EFICIÊNCIA & PRODUTIVIDADE	* Cultura de Performance * Modernização & Automação * Melhoria de Processos & Governança * Meio Ambiente

Fonte: Relatório Organizacional 2014.

Figura 5 - Mapa Estratégico



Fonte: Relatório Organizacional 2014.

O modelo formatado pela AES Sul corrobora com Kaplan e Norton (2004), quando mencionam que a estratégia deve conter perspectivas financeira, de cliente e de processos internos.

Perspectivas que também são mencionadas por Rampersad (2004) e acrescida uma perspectiva de Aprendizado organizacional.

Nas fases 5 a 7 do Ciclo de PES, onde são definidos o Mapa Estratégico e os Objetivos Estratégicos, também são definidos os Indicadores que atenderão aos objetivos anteriormente estabelecidos (exemplo: Turn over voluntário para foco Gestão e Relacionamento). Tais indicadores são pré-selecionados pela área de Performance a partir dos quais melhor refletem a tradução dos requisitos das partes interessadas e as exigências do contrato de concessão. Os mesmos são apresentados aos líderes da companhia nas fases 8 e 9 para definição final e acordo de metas de curto e longo prazo.

Seguindo o que Wright, Kroll e Parnell (2000), a estratégia são os planos da administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização.

Uma vez definidos as metas e indicadores os mesmos são cascadeados para as diretorias e gerências do AES Sul e formalizados em contratos de gestão. Para cada gerência são construídos os planos de ação que melhor se adéquam com base no orçamento e recursos disponíveis.

O modelo formatado pela AES Sul corrobora com Kaplan e Norton (2004), quando mencionam que a estratégia deve conter perspectivas financeira, de cliente e de processos internos.

Perspectivas que também são mencionadas por Rampersad (2004) e acrescida uma perspectiva de Aprendizado organizacional.

No que tange aos indicadores e a cultura Rampersad (2004), registra que o sucesso da mudança está alinhado a objetivos e metas definidos e disseminados entre todos os níveis hierárquicos da organização.

Considerando que nossa pesquisa delimita-se a área de RH e seus respectivos indicadores abaixo descreve-se, os indicadores e metas da AES Sul sob a perspectiva de Pessoas e Cultura.

Quadro 5 - Principais indicadores Pessoas e cultura

Perspectiva	Obj. Estratégico	Indicador
PESSOAS E CULTURA	Criar um ambiente seguro para todos	LTI Próprios (taxa)
		LTI Contratados (taxa)
		Severity Próprios (taxa)
		Severity Contratdos (taxa)
		Fatalidade: Próprios (Qtd)
		Fatalidade: Contratados (Qtd)
	Atrair, desenvolver e reter talentos e competências	Clima Organizacional (%)
		Turnover Voluntário (%)
		Horas Extras (R\$ Mil)
	Ser reconhecida pelos colaboradores como empresa que pratica seus valores.	Valores AES - Clima Organizacional (%)
	Desenvolver a cultura de performance e qualidade na execução	Execução CAPEX (%)
		CAPEX Manutenção (%)
		CAPEX Expansão (%)

Fonte: Relatório Organizacional 2014.

Como pode ser visto a referida perspectiva (Quadro 5), envolve além de aspectos de recursos humanos questões de segurança do trabalho e qualidade na execução.

O alinhamento da organização e o desdobramento das metas e planos de ação ocorre na fase 9 do Ciclo de PES, nas áreas responsáveis pelos processos da cadeia de valor, juntamente com as pessoas diretamente envolvidas e o corpo gerencial de todas as áreas, responsáveis pelo cumprimento dessas metas, consolidadas no Contrato de Gestão.

A continuidade do desdobramento das metas e planos de ação acontece através do Plano Tático-Operacional, que contempla os projetos e iniciativas (plano de ação), assim como a alocação dos recursos.

Outra forma de assegurar o desdobramento de metas e planos alinhados à estratégia é a entrega do Book Estratégico, um agrupamento do resultado do Ciclo de PES vigente, a todos os gestores.

Para garantir aderência das ações das diversas áreas ao Mapa Estratégico e seus objetivos, metas e planos das diferentes áreas, são consolidadas no Contrato de Gestão, que tem a finalidade de transformar a ótica de processos em indicadores utilizados na avaliação do desempenho estratégico e operacional de cada área,

como também estabelecer o comprometimento de todos os envolvidos para o alcance das estratégias.

Por sua vez, os Contratos de Gestão são a fonte para o desdobramento das metas aos colaboradores, reforçando o alinhamento interno das metas através da Participação Lucros e Resultados.

A alocação de recursos para a implementação dos planos de ação ocorre no processo orçamentário, dentro da fase 9 do Ciclo de PES, onde são identificadas as necessidades de recursos financeiros, divididos entre de operação (Opex) e de capitalização (Capex ou investimento).

Nesta etapa os projetos e ações são classificados em blocos de decisão, identificando a parcela referente aos custos fixos da organização e os projetos estratégicos. A classificação e a priorização são realizadas em workshops com a liderança através de critérios associados à gravidade, urgência, tendência e impacto relacionados à viabilidade para a realização das mesmas.

O acompanhamento ocorre em reuniões mensais dos diferentes níveis dos Fóruns de Performance, onde são analisados os indicadores e planos de ação, com mensuração de resultados, correção de rumo e cobrança de responsabilidades sejam sob a perspectiva de processos da cadeia de valor (Mapa Estratégico) ou pela perspectiva das áreas corporativas (Contratos de Gestão).

A ferramenta de acompanhamento Painel da Estratégia dá o suporte necessário às reuniões de avaliação de performance, onde são analisados e discutidos os respectivos resultados. São levantados os pontos de destaque e os motivos pelos quais alguma meta ou ação não tenha sido atingida ou realizada. Os itens e ações discutidos nos Fóruns de performance são acompanhados mensalmente para garantir sua implementação.

A partir dos dados apurados através dos documentos e entrevistas pode-se perceber que a empresa possui um modelo robusto de definição da estratégia o qual está alinhado com defendido pelos teóricos Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), os quais defendem que uma estratégia bem formulada contribui para melhor alocação dos recursos de uma empresa, proporcionando-lhe uma postura viável, uma vez que suas competências e deficiências são reconhecidas e consideradas.

Conhecendo então como funciona o processo de definição e revisão da estratégia da AES Sul foi possível identificar as perspectivas do mapa estratégico seus objetivos e indicadores.

Isso proporcionou identificarmos que a empresa já usa como base de formulação da estratégia a metodologia do BSC. Alinhado com que Kaplan e Norton (2004) e Rampersad (2004) defendem sobre a metodologia. Além de ser um sistema de medidas tático operacional ele permite administrar a estratégia a longo prazo. O que permite a empresa traduzir a visão, comunica-la, estabelecer planos e metas além de melhorar o aprendizado estratégico.

Embora haja uma estratégia e uma perspectiva que demonstre a importância das pessoas no processo de atingimento dos objetivos, levo-me a entender que ainda há oportunidades para área de RH influenciar mais ativamente na organização, demonstrando mais claramente o valor dos ativos intangíveis .

Haja vista que ao avaliar os relatórios de gestão empresa tem-se o entendimento que a perspectiva financeira é o grande norteador das tomadas de decisão na organização.

Considerando que objetivo desta pesquisa é avaliar os indicadores de RH vamos focar na perspectiva de Cultura e Pessoas e nos objetivos estratégicos que estão sob gestão da área de RH, os quais são:

- a) atrair, desenvolver e reter talentos e competências;
- b) ser reconhecida pelos colaboradores como uma empresa que pratica seus valores;

Sendo assim no próximo item nos aprofundamos em entender como funciona a área de RH e suas práticas na AES Sul.

4.2 Recursos Humanos na AES Sul

Como objetivo de entender a organização e praticas de RH da empresa AES Sul identificou-se conforme segue.

A organização do trabalho na AES Sul é definida com base no Plano de Cargos, denominado “Siga Livre”, que apresenta o agrupamento de cargos da

empresa com o objetivo de definição de papéis e responsabilidades alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

O plano de Cargos e salários abrange os processos operacionais, administrativos, técnicos e comerciais, servindo de base para organização do trabalho, alinhado ao modelo de negócio, aos processos, aos valores e à estratégia definida no ciclo de PES.

O Siga Livre está disponível a todos os colaboradores pela intranet– Portal Ligado, propiciando a visão de perspectivas de carreira tanto horizontal quanto vertical. Existe uma revisão periódica da concepção da estrutura organizacional em função da capacidade de resposta e de aprendizado coordenada pela Diretoria Executiva de RH junto à direção da empresa.

Além disso, Grupos de Trabalho são formados por colaboradores de diversas áreas, que são núcleos utilizados para comunicação, compartilhamento de conhecimento, habilidades e cooperação. Além da participação das pessoas nos times, também são incentivados iniciativa e o trabalho em equipe, competências consideradas na Avaliação de Desempenho.

O principal objetivo do Plano de Cargos é distribuir e adequar as atividades perante a demanda de mercado, respondendo de maneira eficaz às necessidades dos interessados no negócio, ou seja, estimulando a resposta rápida e o aprendizado organizacional.

Além do papel funcional dos cargos, Grupos de Trabalho são formados por colaboradores de diversas áreas, que são núcleos utilizados para comunicação, compartilhamento de conhecimento, habilidades e cooperação.

A participação ativa dos colaboradores de forma permanente, segundo entrevistados, potencializa as inter-relações entre as áreas, a intercambialidade de atividades de forma a promover a cooperação em toda a empresa e a conectividade de forma a aperfeiçoar a comunicação entre as pessoas, estimulando a resposta rápida e o aprendizado organizacional.

Por meio do Portal Ligado (site empresa), o colaborador tem acesso a tudo o que está acontecendo na empresa, além de contar com serviços e um canal de comunicação direta com o RH.

A hierarquia e o grau de autonomia dos diversos níveis de colaboradores para buscar inovações, definir, gerir e melhorar os processos estão apresentados em instruções de trabalho, normas e procedimentos da organização.

As inovações geradas pelas equipes multifuncionais são apresentadas nas reuniões de avaliação de performance das respectivas áreas e, após serem aprovadas, são transformadas em instruções de trabalho padronizadas para serem operacionalizadas pelas equipes das unidades pertinentes.

O dimensionamento do quadro de pessoal é realizado por meio da análise das demandas das áreas para a execução dos processos (competências necessárias, carga de trabalho), considerando também os planos de ação contidos na estratégia.

A definição da estrutura organizacional se baseia na análise do melhor arranjo da alocação de responsabilidades e autoridades e, como apoio são feitos benchmarkings em empresas do setor.

As características e habilidades necessárias para os diversos cargos da organização estão em consonância com a estratégia e são identificadas no mapeamento das Competências Técnicas e de Liderança. São revisadas anualmente pela área de Remuneração e Operações de RH em conjunto com as lideranças de cada área e pessoa.

Adicionalmente, o planejamento estratégico da AES global apura as competências necessárias para gestão dos negócios. Globalmente a AES utilizada da metodologia Hay para Definição de Estrutura de Cargos; esse modelo, considerado benchmarking mundial, define através dos parâmetros do cargo o peso que cada cargo possui.

A prática é integrada com o sistema de avaliação de desempenho Avaliação de Desempenho 360º, uma vez que a grade de competências é usada como base para avaliação. Periodicamente, no PES, são apuradas as competências necessárias para gestão dos negócios no futuro.

Para o preenchimento das posições em aberto (vagas), é utilizado prioritariamente a Seleção Interna, e somente recruta-se externamente se não houver candidatos internos.

O processo seletivo é coordenado pela área de RH com a participação da liderança da área solicitante. O processo inicia com a elaboração do perfil do cargo pelo requisitante, que tem como base o mapeamento de competências e o Siga-Livre e inclui: formação, conhecimentos específicos e habilidades comportamentais.

A seguir, a vaga é divulgada através da Seleção Interna, via Portal Ligado e, durante um determinado período, os interessados que preencherem os requisitos podem se inscrever, encaminhando o currículo em formato padrão.

Após a análise dos currículos, os candidatos que forem pré-selecionados passam por testes de conhecimento e habilidades, dinâmicas de grupos (quando oportuno) e entrevistas na fase final.

Quando as vagas não são preenchidas internamente é realizado o processo seletivo externo para o qual a área de RH utiliza network ou consultorias especializadas e coordena o processo para garantir o padrão de qualidade dos critérios.

Existe um controle sistemático de tempo de fechamento de vaga e de andamento do processo. Foi implementado critérios de vaga em pausa e cancelamento de RAD para gerar agilidade no processo, aumentar parceria e participação do gestor na definição do candidato, além de otimização de recurso.

A AES Sul avalia o desempenho de 100% da sua força de trabalho. O modelo de Avaliação de Desempenho com Feedback 360° online é adotado para todos os níveis, possibilitando ao colaborador receber o feedback dos diversos agentes com os quais ele interage.

O processo de avaliação dos líderes, aplicado pelas áreas de Desenvolvimento de Pessoas e o RH, iniciasse pela resposta ao questionário de Feedback 360°, com a auto-avaliação, o feedback do líder e de pares, subordinados, clientes, fornecedores internos e líder matricial indicados pelo avaliado.

Após, acontece o feedback, com base no relatório recebido pelo avaliado e por seu líder principal. A fase seguinte é de avaliação de desempenho anual pelo líder, que consta a análise de resultados anuais obtidos, avaliação da aplicação das 14 competências estabelecidas para o Líder AES - Atributos de Capacidade e Atributos de Liderança, o estabelecimento de objetivos de desenvolvimento, fundamentados nas necessidades apontadas pelo líder, e uma atualização de

histórico profissional, interesses de carreira e mobilidade. Para concluir é gerado um conceito final de avaliação de cinco conceitos.

Após finalização do processo nas áreas, são realizados os Comitês de Avaliação de Desempenho (People Review), formados pelo Presidente, VPs e Diretores, para a validação e equalização dos resultados, considerando uma visão global da AES Brasil.

Os conceitos finais das avaliações são discutidos em Comitês de Avaliação de Desempenho formados pelo líder dos avaliadores e pelos próprios avaliadores, e tem como objetivo uniformizar o entendimento dos conceitos, equalizar as avaliações numa visão global da Diretoria, identificar talentos, sucessores para posições-chaves e especialistas detentores de tecnologias críticas.

Os resultados dos conceitos finais das avaliações são distribuídos em uma curva esperada de Excede aos Padrões, Atende Acima dos Padrões, Atende os Padrões, Necessita Melhoria e Distante dos Padrões.

O comitê também fornece informações para identificação de demandas para os programas corporativos, bem como fornece subsídios para o programa de Participação nos Lucros e Resultados – PLR.

Após a conclusão dos Comitês, são realizadas sessões de feedback entre líderes e colaboradores. Os colaboradores identificados como “Necessita Melhoria”, estabelecem, sob a orientação de seu líder e o suporte de RH, um plano de desenvolvimento que lhe permite desenvolver-se naqueles quesitos em que seu desempenho está prejudicado (Programa Plano Desenvolver), voltando a ser avaliado três meses após seu início.

O processo de avaliação estimula a busca do alto desempenho, alcance de metas, cultura de excelência e desenvolvimento profissional das pessoas, uma vez que traz para a discussão nos Comitês de Avaliação de Desempenho os talentos identificados, sucessores para posições-chaves e especialistas detentores de tecnologias críticas.

As políticas e práticas de remuneração na AES Sul, visando motivar os colaboradores, estimular a obtenção de metas de alta performance, promover a cultura da excelência e a melhoria contínua seguem a metodologia Hay, altamente competitivas, levando em conta o comparativo com o segmento de energia elétrica e

para os demais níveis um mercado selecionado, considerando o nº de colaboradores, faturamento, origem do capital, etc.

O pacote de remuneração é composto pelo salário nominal, adicionais, benefícios e o programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR).

Ressalta-se que todas as práticas relativas aos sistemas de trabalho estão integradas e alinhadas às metas estabelecidas no Ciclo de PES, uma vez que os objetivos dos colaboradores, considerados desde o recrutamento/seleção, avaliação de desempenho, reconhecimento e remuneração, culminando com a PLR, estão fortalecidos pelo Ciclo de PES e seu desdobramento.

Buscando a solidificação de práticas de melhoria contínua, cultura da excelência e equipes multidisciplinares, alinhado a estratégia da AES e aos seus valores, estão implementados os reconhecimentos dos Valores AES, Jornada técnica, de Inovação, APEX, reconhecimento Gerencial, Dinâmico, de Segurança e Meio Ambiente, Foco no Cliente, Multiplicador do Conhecimento, Padrinho de Eletricistas, Sistema de Gestão da Qualidade.

As necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas, visando ao êxito de estratégias, à formação da cultura da excelência e à melhoria do desempenho individual, pelas lideranças, durante o Ciclo de PES, com apoio da área de RH.

As informações são consolidadas pela área de RH e analisadas pelas lideranças da empresa (análise do ambiente externo e interno, com base nas diretrizes empresariais e sugestões/recomendações de cada área), gerando o plano de ação.

Adicionalmente, com base no Sistema de Avaliação de Desempenho (resultados e competências comportamentais esperadas), são levantadas as necessidades de treinamento específicas para os colaboradores de todos os níveis; acrescentadas as necessidades oriundas das novas tecnologias, melhorias nos procedimentos, processos de gestão e Sistemas de Gestão.

O Levantamento de Necessidade de Treinamento (LNT) inclui atividades de desenvolvimento para o aprimoramento do desempenho profissional, e para o preparo para assumir novos projetos ou funções de maior complexidade na Empresa.

O aumento da qualificação e especialização do profissional visa refletir diretamente no seu desempenho, na produtividade e na qualidade. Desta forma o atendimento às normas de qualificação do setor é assegurado.

Estas informações são consolidadas pela área de RH, que projeta o Plano de Treinamento, considerando o Siga Livre e contempla os eventos de capacitação e desenvolvimento para atender às estratégias, planos e as necessidades de melhoria do desempenho da força de trabalho.

A consolidação da demanda de treinamento se dá por arquivo eletrônico, no qual todas as solicitações que exigem cumprimento de legislação e segurança são automaticamente autorizadas.

As demais solicitações são levadas para a Direção e definidas as prioridades na reunião de planejamento estratégico de RH. Após a validação, o cronograma anual de treinamento é elaborado.

Os inputs do plano são identificados através da Avaliação de Desempenho, dos RH na área, da Pesquisa de Clima, Programa de Padrinhos de Eletricistas entre outros.

Os conhecimentos e habilidades no trabalho são reforçados pelas lideranças, responsáveis por acompanhar a atuação dos colaboradores, realizando, anualmente, a definição de metas e resultados esperados no Sistema de Avaliação de Desempenho. Assim, existe um acompanhamento diário entre as lideranças e os colaboradores, que permite definir pro ativamente, ações de melhoria voltadas ao aperfeiçoamento da performance das pessoas.

No feedback da Avaliação de Desempenho, o líder exerce atividades de orientação e aconselhamento junto ao avaliado, quanto aos seus pontos fortes e oportunidades de melhoria e o aconselha, com relação ao desenvolvimento de sua carreira e aumento de sua empregabilidade.

Para a identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas das diferentes categorias de pessoas, são realizados anualmente grupos focais, denominados:

- a) Round Table – ciclo de reuniões anuais em Mesas Redondas conduzidos pela área de RH, formados por amostras de colaboradores estimulados a falar sobre o que está, ou não, funcionando na empresa;
- b) Encontros do Diretor Geral, conduzidos pelo Diretor Geral e RH, com grupos de colaboradores em todas as Bases da empresa, levantando as principais oportunidades de melhorias;
- c) RH na Área – encontros trimestrais do RH com grupos de colaboradores em todas as Unidades da AES Sul.

Além disso, são consideradas as informações sobre as pessoas e o mercado da Pesquisa de Clima Organizacional, Guia Você S/A, Pesquisa Exame - Melhores Empresas para se Trabalhar e Pesquisa Exame – Melhores Empresas para se Começar a Carreira e Pesquisa Hay, aplicadas anualmente.

Nestas pesquisas compara-se a aderência, efetividade e competitividade das práticas de gestão de pessoas em relação a empresas do mercado com as mesmas características.

A comparação de benefícios oferecidos aos colaboradores com as práticas de mercado é feita anualmente pela área de RH, primeiramente por meio da Pesquisa Hay para avaliar a média salarial praticada no mercado para todos os níveis de colaboradores (nível Brasil, Região Sul e Setor Elétrico Nacional) e em segundo lugar nas reuniões internas de RH.

Adicionalmente, a entrevista de feedback, as reuniões e CIPA, diagnóstico do Programa Qualidade de Vida e as reuniões de preleção de segurança são também canais utilizados. Os resultados delas são consolidados e analisados pelo RH, que em conjunto com a Diretoria direciona ações a serem colocadas em prática seja de forma corporativa ou específica a cada equipe, os quais são acompanhados mensalmente.

A avaliação e desenvolvimento do bem-estar, satisfação e comprometimento das pessoas são realizados com 3 tipos de pesquisa de clima organizacional: a) Pesquisa Anual da AES Corporation; b) Pesquisa anual Exame - “Melhores Empresas para Você Trabalhar” (das revistas Você S/A e Exame) e c) Pesquisa anual Exame - “As Melhores Empresas Para Começar a Carreira”, (das revistas Você S/A e Exame):

Para manter um clima favorável, a AES Sul busca um ambiente meritocrático, com contrapeso de exigência de resultados balanceados em nível agregado, tendo a Avaliação de Desempenho como objetivo a meritocracia para 100% dos colaboradores, baseada nas competências AES.

Adicionalmente, incentiva o trabalho em equipe e a decisão em colegiado, o layout do ambiente aberto facilitando o trabalho em equipe e incentivando a troca de experiência e conhecimentos.

O canal de relacionamento entre colaboradores e o RH funciona também de forma local, por meio do RH na Área, e de forma remota pelo serviço Disk RH, canal especializado para atendimento e orientações sobre assuntos da área.

Além disto, o RH acompanha as ações de clima através de visitas às áreas, reuniões periódicas, acompanhamento do status de planos de ação que são produtos do Round Table e do Ciclo de Encontros com a Diretoria Geral.

Por fim registra-se que a área de RH da AES Sul é composta por uma Coordenação local (RS) que responde matricialmente a um VP do Grupo em SP e ao Diretor Geral da AES Sul.

4.3 Descrição dos Indicadores de RH

Como pode ser visto nos capítulos anteriores a AES tem uma estrutura de práticas de RH bem robusta, no entanto, identificamos em seu planejamento estratégico uma perspectiva de Pessoas e Cultura que está bastante focada em indicadores de Segurança e recurso investimento (CAPEX).

Por sua vez tem um significado justificado pelo valor número um da empresa que é Segurança em Primeiro Lugar e o segundo item focando o financeiro, classificando como cultura de performance e qualidade na execução. Esses indicadores embora sejam consequência do trabalho das pessoas a gestão não está sob responsabilidade direta do RH.

Sendo assim, nesta perspectiva, Pessoas e Cultura, restam 2 objetivos estratégicos que são monitorados por 4 indicadores e que o monitoramento está sob responsabilidade do RH da AES conforme quadro abaixo.

Quadro 6 - Indicadores Pessoas e área responsável

Perspectiva	Obj. Estratégico	Indicador	Área Responsável
PESSOAS E CULTURA	Criar um ambiente seguro para todos	LTI Próprios (taxa)	Gerência de Segurança
		LTI Contratados (taxa)	
		Severity Próprios (taxa)	
		Severity Contratados (taxa)	
		Fatalidade: Próprios (Qtd)	
		Fatalidade: Contratados (Qtd)	
	Atrair, desenvolver e reter talentos e competências	Clima Organizacional (%)	Recursos Humanos
		Turnover Voluntário (%)	
		Horas Extras (R\$ Mil)	
	Ser reconhecida pelos colaboradores como empresa que pratica seus valores.	Valores AES - Clima Organizacional (%)	
	Desenvolver a cultura de performance e qualidade na execução	Execução CAPEX (%)	
CAPEX Manutenção (%)			
CAPEX Expansão (%)			

Fonte: Relatório Organizacional 2014.

O Indicador Clima Organizacional é monitorado por pesquisas implantadas anualmente na AES Sul, estas tem objetivo de medir o clima da empresa e a aderência dos funcionários aos valores.

- a) Pesquisa Anual da AES Corporation (avalia a aderência aos valores, benefícios organizacionais e o nível de satisfação dos colaboradores com a empresa em 8 dimensões - competência, liderança, comunicação, afiliação, segurança, código de conduta, sustentabilidade e foco no cliente) para 100% da força de trabalho, cujas respostas são compiladas por leitura ótica, permitindo agilidade e confidencialidade dos dados. Estes são analisados pela área de RH e apresentados à Direção, que estabelece ações de melhoria relativas às oportunidades identificadas que são incluídas no PES. Grupos de trabalho são formados para tratar pontos de insatisfação e compor um Plano de Ação Global apresentado para os colaboradores pela liderança;
- b) Pesquisa anual Exame - “Melhores Empresas para Você Trabalhar” (das revistas Você S/A e Exame) verifica o grau de satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho e subsidia o aprimoramento das políticas de RH, tendo como referência as melhores práticas de mercado. Após identificar o grau de bem-estar, satisfação e comprometimento dos colaboradores, é estabelecido um plano de melhoria do clima organizacional. Entre outras questões, as posturas e ações das lideranças,

o plano de benefícios, as políticas e práticas de RH são pontos de partida para as ações de melhorias. Os principais temas são relacionados à satisfação dos colaboradores com as práticas de Gestão de Pessoas, Estratégia e Gestão, Liderança, Remuneração, Carreira, Saúde, Desenvolvimento e Cidadania Empresarial);

- c) Pesquisa anual Exame - “As Melhores Empresas Para Começar a Carreira”, (das revistas Você S/A e Exame voltada ao público jovem, avalia o ambiente de trabalho e as práticas e políticas de gestão de pessoas voltadas a estes profissionais) verifica o grau de satisfação no ambiente de trabalho e subsidiando o RH com referência das melhores práticas de mercado, sendo que as informações obtidas são analisadas e tratadas pela área com a participação da liderança, e subsidiam os planos de ação para o desenvolvimento do bem-estar, a satisfação e o comprometimento.

Neste aspecto afirma-se a teoria de Becker et al. (2001), quando menciona que normalmente as empresas definem indicadores de satisfação dos empregados. Estes por sua vez demonstram aspecto quantitativo e pode mudar a o longo do tempo, não permitindo ter uma conexão direta com o desempenho da empresa.

Este indicador nos dá uma fotografia do momento, embora mesmo assim tais pesquisas oferecem a empresa sinalizações dos empregados para aspectos importantes como o posicionamento dos líderes frente a organização. Por exemplo: Feedback.

As informações obtidas são analisadas e tratadas pela área de RH, com a participação da liderança e colaboradores, e subsidiam os planos de ação para o desenvolvimento do bem-estar, a satisfação e o comprometimento.

Destaca-se o índice de participação dos colaboradores nestas pesquisas como um indicador de comprometimento e engajamento com a melhoria contínua, nos últimos anos a participação manteve-se acima de 78% e índice de satisfação está acima de 87% nos últimos 4 anos.

O RH em conjunto com as áreas envolvidas elabora plano de ação que tem como objetivo sanar os gaps apresentados nas pesquisas de clima. Mensalmente é realizado acompanhamento das ações propostas e atualizados no Portal Ligado.

Após a apresentação da pesquisa para todos os colaboradores são realizados grupos para elaborar o plano de ação para a melhoria dos pontos onde apareceu a insatisfação. Os grupos são formados pela área de RH com base em uma amostra representativa.

As pesquisas alimentam os dois indicadores Clima organizacional e Valores AES. Em que pese sejam ricas de informação, idôneas por seguirem um métodos reconhecido no mercado (Revista Exame), estes indicadores podem proporcionar ao RH intervenções na gestão estratégica no que diz respeito à satisfação e apenas indiretamente no que diz respeito ao desempenho da organização.

O que já foi mencionado por Becker et al. (2001), os indicadores de pessoas precisam demonstrar como ela cria valor para a organização.

O próximo indicador monitorado pela área de RH pelo planejamento estratégico trata-se do *Turnover Voluntário (%)*, este é o volume de pedido de demissões versos o quadro total da empresa. No entanto este indicador só considera os funcionários classificados na avaliação de desempenho como Excede os padrões e Atende Acima dos Padrões.

Neste caso percebe-se que é um indicador relevante, contudo cabe registrar que a empresa possui uma curva de classificação na avaliação de desempenho, que indiretamente está alinhada a disponibilidade de recurso, haja vista que a avaliação de desempenho compõe a PLR. Então este indicador enquanto considerando apenas alguns conceitos pode não estar refletindo exatamente o que a empresa deseja.

Becker et al. (2001) já menciona sobre este aspecto quando diz que se o indicador não refletir integralmente o processo ou resultado eles terão pouco valor.

O último indicador a ser avaliado trata-se de Horas Extras (R\$ Mil), este indicador reflete o volume financeiro gasto pela organização em horas de trabalho excedente a carga normal.

O objetivo deste indicador é dar visibilidade a organização, os gestores, o quanto as áreas precisam cuidar da jornada de trabalho, haja vistas que isso está atrelado a um risco trabalhista, contudo analisando apenas o financeiro leva-se a uma conclusão de custo e indiretamente a gestão da carga horária. Acaba

auxiliando para a tradução do clima e os gestores necessitam analisar o quantitativo de horas por funcionário para entender melhor a realidade.

Este indicador demonstra um exemplo prático de indicador de índice, conforme classificação descrita por Becker et al. (2001), que ainda menciona que os indicadores financeiros são mais atraente pois dão resultado final diretamente.

Como visto no referencial teórico desta pesquisa os indicadores precisam contribuir para as decisões e para tal necessitam estar adequadamente alinhado a objetivos, assim no item a seguir faz-se a avaliação sobre os indicadores mencionados acima e a ligação com objetivos estratégicos da AES Sul.

4.4 Indicadores de RH e a Comunicação com a Estratégia da Organização

Considerando que a visão da AES Sul é Ser a melhor distribuidora de energia elétrica do Brasil até 2016, na sua plataforma de sustentabilidade o direcionador estratégico Gestão de Relacionamento tem como objetivo estratégico Desenvolver talentos.

Identificou-se no Mapa estratégico uma perspectiva de Pessoas e Cultura na qual tem entre os objetivos: Atrair, desenvolver e reter talentos e competências e Ser reconhecida pelos colaboradores como uma empresa que pratica seus valores. E possui indicadores definidos para atingimento destes objetivos, neste item foca-se na comunicação ou alinhamento ente indicadores e estratégia.

Buscando confirmar o defendido por Wright, Kroll e Parnell (2000), que afirmar que os objetivos são o caminho para o atingimento da estratégia.

O indicador Valores AES - Clima Organizacional (%), medido através da Pesquisa anual da AES Corp tem um alinhamento direto com o objetivo de Ser reconhecida pelos colaboradores como empresa que pratica seus valores.

Nas entrevistas foi possível identificar a relevância da pratica dos valores na empresa, as pessoas conhecem, entendem e praticam no seu dia a dias os mesmos. Isso é uma diretriz maior da organização, embora tenha um objetivo financeiro de Maximizar valor para o acionista e empresa não esta disposta a conseguir isso ferindo seus valores.

Neste aspecto podemos fazer link com a cultura da organização o qual será abordado no item seguinte desta pesquisa.

Conclui-se então que o referido indicador atende a mensuração do objetivo proposto embora que tenha apenas um índice geral, no desdobramento dos resultados a área de RH pode oferecer mais detalhes aos gestores o que pode influenciar nas tomadas de decisão.

Neste mesmo viés temos o indicador de Clima Organizacional, que segundo o Mapa estratégico da AES Sul visa atender o objetivo de atrair, desenvolver e reter talentos e competências.

Este indicador também medido anualmente através da aplicação de pesquisa aos funcionários oferece um índice geral de satisfação com a empresa e oferece também uma abertura por área pesquisada e sub itens (índice por questão). Este tipo de indicado ajuda a mensurar os ativos intangíveis da organização.

A mensuração dos ativos intangíveis é defendido por Kaplan e Norton (2004), pois através deles é possível identificar aspectos importantes de criação de valor para a organização, haja vista que de um modo geral a empresa tendo um bom clima organizacional as pessoas se sentem motivadas e é um fator importante para que elas queiram permanecer na empresa.

A possibilidade de cascadeamento deste indicador está atrelado ao que Becker et al. (2001) descrevem, pois para medir a relação entre o desempenho da organização, por vezes o indicador fim necessitará ser desdobrado em níveis mais baixos para que possa agregar em patamar mais elevado.

Quando avaliamos a aderência do indicador Turnover voluntário, entende-se que ele está sim alinhado ao objetivo quando este por sua vez descreve que a empresa quer reter talentos e competências. No entanto se avaliarmos a composição deste, a organização pode estar tendo uma visão pontual ou parcial da realidade.

Isso por que o indicador só considera os pedidos de demissão de funcionários que tenham tido, na avaliação de desempenho, conceito Excede ou Atende Acima dos Padrões. Identificou-se através das entrevistas e documentos, que esta curva é limitada por percentuais pré definidos em relação ao quadro funcional (5% Excede, 25% Atende Acima Padrões, 65% atende Padrões e 5% Necessita de Melhoria).

Assim podem ter pedido de demissão de pessoas que sejam talentos ou tenham competências importantes para a organização, mas que não serão medidas, pois as mesmas, podem ter tido conceito atende aos padrões.

Isso nos remete ao alerta que Becker et al. (2001) nos traz quando mencionada que terá pouco valor aquele indicador que não refletir integralmente o processo ou resultado.

O indicador seguinte identifica-se como Horas Extras (R\$ Mil), embora financeiro este indicador, conforme estratégia da empresa está conectado ao mesmo objetivo estratégico mencionado anteriormente, atrair, desenvolver e reter talentos e competências.

Analisando o mapa estratégico da AES Sul, poderia remeter este indicador a Perspectiva financeira, contudo na entrevista foi possível entender que o objetivo deste indicador é sinalizar aos gestores que além do custo, indiretamente a hora extra, pode influenciar na não permanência das pessoas na organização em razão da jornada de trabalho.

Embora o valor financeiro nos remeta a custo e não diretamente a jornada, pois é o volume de horas extras, que poderá ir informar para organização se jornada esta sendo excessiva ou não.

Em que pese a existência de despesas com Hora Extra alerta os gestores para um risco de trabalho excessivo o que pode influenciar não só na retenção de talentos como no desenvolvimento das pessoas.

Com o cruzamento dos indicadores com a estratégia da AES Sul conclui-se que há aderência entre os mesmos, contudo percebe-se que alguns dos indicadores de resultado da área de RH, necessariamente remetem a outros mais operacionais para que então as conclusões e/ou ações possam ser encaminhadas.

Quando se referem ao BSC, Kaplan e Norton (2004), registram que a metodologia proporciona além do esclarecimento da visão da empresa através dos indicadores, ela proporciona feedback, a fim de que possam ser feitas correções ou revisões no processo de acompanhamento do desempenho organizacional.

No item seguinte da pesquisa aborda-se a relação destes indicadores com a cultura organizacional da AES Sul.

4.5 Indicadores Versus Cultura Organizacional

Considerando os dados coletados através dos documentos disponibilizados pela empresa e as entrevistas, torna-se perceptível que a cultura organizacional da AES Sul influencia no desempenho dos indicadores.

Isso pode ser evidenciado pelo alto índice de participação dos funcionários das pesquisas de clima que tem como objetivo identificar o percentual de satisfação dos funcionários como também a aderência destes aos valores. O resultado destas pesquisas nos últimos quatro anos tem demonstrado alto índice de satisfação dos funcionários.

Isso proporciona uma conclusão simples de há pré disposição dos empregados em participam da estratégia e estão aderentes a cultura, uma vez que Rampersad (2004) menciona que a cultura determina o grau de motivação das pessoa e proporciona o desenvolvimento. Isso de uma forma geral atende a todo o objetivo ao qual este indicador, clima organizacional, está ligado.

Os valores da empresa é um aspecto interessante de avaliação pois estão presentes ativamente na organização, o que confirma a referência de Schein (1992) que acredita no comportamento grupal através da internalização dos valores como verdade.

Quanto a cultura da organização pode-se firmar que a empresa possui um boa mensuração, visto que possui uma pesquisa pontual para identificar o percentual de aderência, se a empresa tem consistência do rumo, se há envolvimento das pessoas, se estão motivadas e alinhadas e se há adaptabilidade as mudanças do mercado.

Quanto aos indicadores de Turnover voluntário e Hora Extra não foi possível evidenciar diretamente a proporção de influencia da cultura organizacional.

De uma forma geral os indicadores de RH avaliados tem seu desempenho influenciado pela cultura, haja vista índice de participação e satisfação das pessoas. O comportamento das pessoas e o quanto elas estão de realizando no trabalho é o que traduz o ambiente positivo ou negativo.

No entanto não foi possível evidenciar que na definição destes, tenha ocorrido alguma influência da cultura organizacional da AES Sul.

Permite-se concluir é que os objetivos estratégicos foram os principais direcionadores para definição dos indicadores estratégicos utilizados atualmente pela área de RH, embora seja importante ressaltar que a área apresentou uma série de práticas que indiretamente ajudam no alcance estratégia.

No próximo item abordaremos quais oportunidade de melhoria foram identificados através da pesquisa oportunizada.

4.6 Sugestões de Melhorias nos Indicadores da Área de RH

Com os dados pesquisados e as informações obtidas pode-se descrever algumas sugestões no processo de indicadores da área de RH da AES Sul.

No que se refere aos indicadores de RH quando se avalia aderência a estratégia e se estão medindo o desempenho da organização, nos remetemos Becker et al. (2001), quando descrevem que medir o desempenho exige atenção e alinhamento, pois é necessário deslocar o foco dos indicadores tradicionais para os estratégicos.

Sob este aspecto sugere-se que haja uma avaliação mais aprofunda sob a utilização, com formato atual, dos indicadores de Turn Over voluntário e Hora Extra.

Considerando que na análise pode-se perceber alguns gaps que podem ser aperfeiçoados de forma que eles possam de fato mensurar a criação de valor do RH para a organização.

Durante as entrevistas, dois entrevistados mencionaram o indicador de finalização vagas por job position, tempo de reposição de vaga, contudo nos documentos oficiais de indicadores não os encontramos como indicador de resultado nem operacional.

Pelo aspecto de atrair talentos não se identifica indicador que mensure tal objetivo, embora os entrevistados tenham sugerido como exemplo banco de currículos.

Essas sugestão corroboram com autores Ulrich (1998) e Becker et al. (2001), que os indicadores precisam possibilitar a avaliação exata das atividades desenvolvidas pelo RH em relação ao desempenho da empresa para que proporcione criação de valor e ganhos significativos.

No que tange ao posicionamento da área de RH pelas entrevistas também foi possível identificar que houve nos últimos anos um distanciamento da área em relação a operação da empresa. Isso proporcionado pelas reorganizações estruturais da empresa.

As operações de RH foram centralizadas em São Paulo, ficando localmente uma operação de RH menor, a qual tem mais disponibilidade de acompanhar as tomadas de decisão da organização junto aos diretores, contudo está mais distante da operação. Isso acaba não proporciona ao gestor de RH uma interação proativa com a liderança da empresa.

Neste modelo a área de RH pode não estar capturando situações e informações relevantes que poderiam contribuir e influenciar mais nas tomadas de decisão da alta administração.

Sob este aspecto nos remetemos a questionar ao quanto o capital intelectual da organização está sendo avaliado, uma vez que Rezende (2003) menciona que estes contribuem para o sucesso da estratégia.

Além disso, nos reportamos também a Kaplan e Norton (2004), quando defendem que a importância dos ativos intangíveis tem crescido no mercado e eles tendem a melhorar o desempenho da organização.

Ser efetivamente um parceiro de negócio implica na área de RH, ter um processo alinhado a estratégia, indicadores que demonstrem a contribuição para criação de valor, mas que tenha a possibilidade de ser o RX da organização, acompanhando a operação estando próximo da liderança e demais níveis da organização, pois isso irá proporcionar a área a construção ações estruturadas que irão influenciar diretamente no alcance dos objetivos estratégicos.

Ao analisar as práticas de RH do grupo identificou-se uma prática em teste na empresa AES Eletropaulo, que inicialmente parece contribuir para atender este gap de presença nas áreas.

Trata-se da alocação de analistas de RH nas áreas, os quais tem o papel de suporte estratégico, estariam localmente acompanhando a rotina da organização, podendo dar suporte as áreas nos aspectos de recursos humanos e participando ativamente dos estudos e projetos que a organização estiver planejando.

5 CONCLUSÃO

Considerando que o objetivo geral da pesquisa era identificar a aderência dos indicadores de Recursos Humanos -RH utilizados pela empresa AES através do BSC e os possíveis impactos que pode gerar na Cultura Organizacional. Para o alcance desse propósito, efetuou-se uma revisão sobre a Cultura organizacional, Estratégia, Mensuração do desempenho organizacional, Balanced Scorecard, Capital Intelectual e Performance organizacional.

Por intermédio da coleta de dados, efetuada por meio de entrevistas e apreciação dos documentos disponibilizados, foi possível identificar a estratégia, os objetivos estratégicos da organização, como funciona o processo de elaboração da estratégia, o processo de RH e suas práticas de gestão bem como os indicadores de RH considerado no PES.

Após o término das análises realizadas e confrontando com material estudado, conclui-se que os indicadores de RH da AES Sul são Clima organizacional, Valores, Turn over voluntário e Horas Extras (R\$ Mil), que há uma aderência coerente com a estratégia da empresa. Embora tenha sido possível identificar que há oportunidades de aperfeiçoamento destes de forma que eles possam de fato mensurar a criação de valor do RH para a organização.

Desta forma considera-se atendido o objetivo de identificar quais e como os indicadores de RH se comunicam a estratégia da empresa.

Outro objetivo estabelecido com a pesquisa era identificar a possível influencia nos indicadores de RH. Embora não haja uma influencia da cultura organizacional na definição dos indicadores é possível evidenciar que a motivação das pessoas tem proporcionado resultados significativos para organização, uma vez que as pessoas participam ativamente das pesquisas e com alto nível de satisfação.

Cruzando com teoria pesquisada confirma-se que embora os indicadores de RH possam não refletir na totalidade como criam valor para organização, a área sinaliza que o clima na organização é positivo e isso propicia um ambiente de aprendizado e melhoria contínua.

Por fim buscava-se propor melhorias no processo de gestão dos indicadores na área de RH, o que tornou-se possível através das entrevistas realizadas e

relatórios de gestão disponibilizados. Através deles o pesquisado pode identificar e sugerir uma revisão dos indicadores de forma que possam ser complementados de forma que sinalizem para a organização se o objetivo de Atrair, desenvolver e reter talentos e competências está sendo atingido.

A pesquisa também proporcionou uma sinalização para que a área de RH da empresa esteja mais presente nos níveis intermediários.

Com a pesquisa desenvolvida, pode-se perceber que, apesar das práticas de gestão de pessoas serem aderentes o modelo de mensuração dos indicadores ainda tem oportunidades, para que se demonstre como o RH cria valor para a organização. Para tanto, sugere-se alguns outros estudos envolvendo o tema indicadores de RH:

- a) analisar outras empresas de forma identificar se há algum modelo de apoio definição dos indicadores de RH;
- b) desenvolver estudo no setor elétrico com objetivo de verificar o melhor posicionamento da área de RH nestas empresas, tendo em vista a particularidades do setor;
- c) por fim, sugere-se a verificação do impacto que os indicadores de RH geram nas empresas, quando confrontado com não atingimento de algum objetivo estratégico.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, L. Cultura administrativa das relações entre antropologia e administração. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 1996.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BECKER, Brian E.; HESELID, Mark A.; ULRICH, Dave. *Gestão estratégica de pessoas com "scorecard"*: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- CAMPOS, José Antonio. *Cenário balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios*. São Paulo: Aquariana, 1998.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Trad. Luciana de Oliveira Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, SP: Atlas. 1989.
- FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo, SP: McGraw Hill. 1991.
- GEERTZ, Clifford. Uma descrição densa: por uma teoria interpretativa da cultura. In: *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 1989. p. 13-41.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. *Revista de Administração Pública*, São Paulo, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.
- HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill. 1991.
- KAPLAN, Robert S. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

KOTTER, J.; HESKETT, J. *A cultura corporativa e o desempenho empresarial*. São Paulo, SP: Makron Books. 1994.

MALLAK, I. *Understanding and changing your organizations culture, 2001*.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MAZZOTTI, Alda Judith Alves; GEWANDSZNAJDER, Fernando. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2002.

MINTZBERG, Henry; QUIN, James Brian. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. et al. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. *Estratégia a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo, SP: Atlas. 1996.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus 1986.

_____. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PSICO-USF, v. 9, n. 2, p. 191-199, jul./dez. 2004

PRADO, Lauro Jorge: <http://lauroprado.tripod.com/ezine/> - Site LJP e-Zine A Revista Eletrônica da Gestão, 2009.

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

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO E INOVAÇÃO, São Paulo, v. 9, n.4, p.96-120, out./dez. 2012.

REZENDE, J. F. *Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RIBEIRO, Antonio de Lima *Gestão de Pessoas*. São Paulo, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio do curso de administração: guia para Pesquisas, Projetos, Estágios e Trabalho de Conclusão de Curso*. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODOV, I.; LELIAERT, P. FiMiam: financial method of intangible assets measurement. *Journal of Intellectual Capital*, [S.l.], v. 3, n. 3, 2002.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. *Avaliação de ativos intangíveis*. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHULZ, J. W. Tapping the best that is within: why corporate culture matters. *Management Quarterly*, Washington, v. 42, n. 1, spring 2001.

SCOTT, C. *Visão, valores e missão organizacional*. "Construindo a organização do Futuro". Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark. 1998.

SILVA, Leilianne Michelle Trindade da et al. Cultura Organizacional e Liderança: uma relação possível? In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR2271.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2014.

SILVEIRA JUNIOR; Aldery; VIVACQUA, Guilherme. *Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional*. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUZA, E. L. P. *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo: Edgard Blucher. 1978.

SORENSEN, J. B. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, [S.l.], v. 47, n. 1, mar. 2002.

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

ULRICH, Dave. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo, 1998.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. *Administração estratégica*, São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.