

# **O BALANCED SCORECARD NA MENSURAÇÃO DO CAPITAL HUMANO: ESTUDO DE CASO NA IDENTIFICAÇÃO E VALIDAÇÃO DE INDICADORES PARA UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

**DANIEL BARTZ**

**Luciane Reginato**

**Adolfo Alberto Vanti**

## **Resumo:**

*As transformações sociais influenciam continuamente na maneira como as empresas devem ser administradas. A contabilidade acompanha estas mudanças no atual cenário econômico e social e também exerce influência principalmente nos elementos que contribuem para a geração de valor de uma empresa. O Capital Intelectual passou a exercer um papel fundamental dentro do plano estratégico das empresas, mais especificamente o gerenciamento do Capital Humano, tema analisado no presente trabalho. O trabalho teve como objetivo identificar indicadores de gestão do Capital Humano em uma Instituição de Ensino Superior, estruturar os mesmos através da metodologia Balanced Scorecard (BSC) e validar estes indicadores junto a uma especialista com significativa experiência neste mesmo setor. O resultado de todo este processo é a apresentação e análise do mapa estratégico (Kaplan e Norton, 2004) para o gerenciamento do Capital Humano com dois tipos de validações que ampliaram a estruturação bibliográfica sobre o tema: validação junto a duas entrevistas no nível estratégico da Instituição estudada e outra validação posterior junto a uma especialista do ramo.*

## **Palavras-chave:**

**Área temática:** *Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual*

## **O *BALANCED SCORECARD* NA MENSURAÇÃO DO CAPITAL HUMANO: ESTUDO DE CASO NA IDENTIFICAÇÃO E VALIDAÇÃO DE INDICADORES PARA UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

### **RESUMO**

**Daniel Bartz**

Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
daniel@porvir.com.br

**Luciane Reginato**

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

**Adolfo Alberto Vanti**

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

As transformações sociais influenciam continuamente na maneira como as empresas devem ser administradas. A contabilidade acompanha estas mudanças no atual cenário econômico e social e também exerce influência principalmente nos elementos que contribuem para a geração de valor de uma empresa. O Capital Intelectual passou a exercer um papel fundamental dentro do plano estratégico das empresas, mais especificamente o gerenciamento do Capital Humano, tema analisado no presente trabalho. O trabalho teve como objetivo identificar indicadores de gestão do Capital Humano em uma Instituição de Ensino Superior, estruturar os mesmos através da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) e validar estes indicadores junto a uma especialista com significativa experiência neste mesmo setor. O resultado de todo este processo é a apresentação e análise do mapa estratégico (Kaplan e Norton, 2004) para o gerenciamento do Capital Humano com dois tipos de validações que ampliaram a estruturação bibliográfica sobre o tema: validação junto a duas entrevistas no nível estratégico da Instituição estudada e outra validação posterior junto a uma especialista do ramo.

**Área Temática: GESTÃO DO CONHECIMENTO E CAPITAL INTELECTUAL**

## **O *BALANCED SCORECARD* NA MENSURAÇÃO DO CAPITAL HUMANO: ESTUDO DE CASO NA IDENTIFICAÇÃO E VALIDAÇÃO DE INDICADORES PARA UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

### **1 INTRODUÇÃO**

A sociedade vem sofrendo transformações nas últimas décadas, as quais estão influenciando diretamente o modo como as empresas devem ser administradas.

A contabilidade tem procurado acompanhar as mudanças no atual cenário econômico com estudos relacionados à contabilidade social, ambiental, Capital Intelectual e bens intangíveis em geral. Considerando estas mudanças, percebe-se um maior uso da informação, assim como o investimento constante em conhecimento, pesquisa e desenvolvimento. Com isso, o Capital Intelectual passou a ter um papel fundamental dentro do plano estratégico das empresas.

O Capital Intelectual engloba o Capital Humano, o Capital de Clientes e o Capital Estrutural. Este trabalho enfatiza o estudo do Capital Humano.

Capital Humano está relacionado diretamente com a Gestão de Pessoas e com a sua efetiva mensuração, que neste trabalho é estruturada através da metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC). Kaplan e Norton (1997), enfatizam que essa metodologia é iniciada pela tradução da visão e estratégia da empresa em objetivos estratégicos específicos, através de um trabalho de equipe da alta administração. Os objetivos e medidas estratégicas devem ser transmitidos para toda a empresa. No presente trabalho será enfatizada a dimensão de Inovação e Crescimento do BSC. Então, direcionando-se a essa dimensão, buscou-se estruturar os indicadores relacionados à área de Gestão de Pessoas contemplando seu Capital Intelectual.

O trabalho tem como objetivo identificar indicadores de gestão do Capital Humano em uma Instituição de Ensino Superior, estruturar os mesmos através da metodologia BSC e validar estes indicadores junto a uma especialista com significativa experiência neste mesmo setor.

### **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

Atualmente amplia-se a valorização e o aprimoramento funcional que proporciona um aumento na competitividade das empresas, principalmente naquelas que trabalham com produtos considerados *commodities*. Nestas, certamente o diferencial competitivo ocorre no investimento de seus colaboradores, mas a cada dia se amplia a todo tipo de empresa.

As empresas transformaram suas estruturas organizacionais burocráticas e piramidais em estruturas mais flexíveis, matriciais, estruturadas por projetos, terceirizadas - conhecidas como sistemistas - e até virtuais. Estas estruturas

organizacionais mais flexíveis permitem uma participação funcional mais efetiva na tomada de decisões, na geração de conhecimento e no aumento da competitividade empresarial. Então, o grande diferencial competitivo das empresas está nas pessoas, na sua capacidade de gerir a mudança, de criar, inovar, no talento, entre outros aspectos do relacionamento humano. Conforme afirma Chiavenato (1999), a Gestão de Pessoas é uma relação dual entre pessoas e empresas, onde as partes dependem mutuamente uma da outra para alcançar seus propósitos. Esta relação é sustentada pelo eficiente gerenciamento do Capital Intelectual, mais especificamente, o Capital Humano

A Gestão de Pessoas, de acordo Chiavenato (1999), é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas empresas. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura e a estrutura organizacional, as características do contexto ambiental, o negócio da empresa, a tecnologia utilizada, os processos internos entre outras variáveis importantes.

Para que a empresa possa gerir seu negócio, depende dos sócios, fornecedores, clientes, colaboradores, entre outros. Estes são conhecidos como os parceiros da empresa, dentre os quais se enfoca aqui mais especificamente os colaboradores.

Se as pessoas (colaboradores) forem vistas como parceiros indispensáveis ao negócio, certamente contribuirão positivamente para os interesses estratégicos da empresa, mantendo-se intimamente ligados por interesses mútuos de crescimento e desenvolvimento. O quadro 1, ao fazer o comparativo entre pessoas como recursos e como parceiros, conduz ao pensamento de que as pessoas como parceiros organizacionais, são vitais para o processo de crescimento organizacional.

Pessoas como Recursos	Pessoas como Parceiros
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empregados isolados nos cargos</li> <li>• Horário rigidamente estabelecido</li> <li>• Preocupação com normas e regras</li> <li>• Subordinação ao chefe</li> <li>• Fidelidade à empresa</li> <li>• Dependência da chefia</li> <li>• Alienação em relação à empresa</li> <li>• Ênfase na especialização</li> <li>• Executores de tarefas</li> <li>• Ênfase nas destrezas manuais</li> <li>• Mão-de-obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores agrupados em equipes</li> <li>• Metas negociadas e compartilhadas</li> <li>• Preocupação com resultados</li> <li>• Atendimento e satisfação do cliente</li> <li>• Vinculação à missão e à visão</li> <li>• Interdependência entre colegas/equipes</li> <li>• Participação e comprometimento</li> <li>• Ênfase na ética e na responsabilidade</li> <li>• Fornecedores de atividade</li> <li>• Ênfase no conhecimento</li> <li>• Inteligência e talento</li> </ul>

Quadro 1 – Como as pessoas interagem

Fonte: Chiavenato, 1999, p. 7.

O quadro 1 mostra as diferenças existentes entre pessoas consideradas recursos e pessoas consideradas parceiros. Percebe-se que o enfoque de pessoas como parceiros pode trazer benefícios à empresa, fazendo com que se torne mais dinâmica e possa obter vantagem competitiva frente a seus concorrentes. Dentro deste último enfoque é que o presente trabalho se desenvolve.

## 2.2 CAPITAL INTELECTUAL: MENSURAÇÃO E EVIDENCIAÇÃO

O Capital Intelectual é um ativo intangível e atualmente é uma das maiores riquezas das empresas, apesar de sempre ter tido sua importância.

Nesse contexto em que a tecnologia e a economia avançam rapidamente, Klein (1999) defende que é o Capital Intelectual das empresas: seu conhecimento, experiência, especialização e diversos ativos intangíveis (ao invés do tangível, físico e financeiro) que cada vez mais determina suas posições competitivas. Ainda, Drucker (2001) mostra que na era pós-industrial o sucesso das empresas se situa mais em suas capacidades intelectuais e sistêmicas do que nos ativos físicos.

Para Edvinsson e Malone (1998) o Capital Intelectual engloba além da capacidade intelectual humana, os nomes de produtos, marcas, fatores como liderança tecnológica, treinamento de funcionários, agilidade no atendimento aos clientes, etc. Adicionam em seu conceito que o Capital Intelectual sempre resultou do quociente entre valor de mercado de uma empresa e seu valor contábil. De acordo com os mesmos autores, a classificação do Capital Intelectual assume basicamente duas formas: Capital Humano e Capital Estrutural, o primeiro relacionado à capacidade de criação, inovação e relacionamento e o segundo, relacionado à infra-estrutura da empresa. Além destes, conforme Stewart (1998), existe também o Capital de Clientes. Todos eles com suas respectivas medidas de gerenciamento ou de desempenho.

Padoveze (2000) apresenta medidas para o gerenciamento do Capital Humano em forma de indicadores. Estes se relacionam com reputação dos empregados da companhia junto a empresas de colocação de empregados, anos de experiência na profissão, taxa de empregados com menos de dois anos de experiência, satisfação dos empregados, proporção dos empregados dando novas idéias e sugestões e proporção implementada e valor adicionado por empregado e por unidade monetária de salário. Esta mensuração e o conseqüente monitoramento sistemático fornecem informações que proporcionam aos gestores condições para a tomada de decisão estratégica dentro da empresa.

Conforme Arnosti, Gil e Neumann (2003), Capital Humano está relacionado ao conhecimento explícito e tácito, úteis para as empresas que têm em sua estrutura, pessoas e suas equipes, assim como, sua capacidade de renovação.

Diversos modelos que podem ser considerados de mensuração de Capital Intelectual são conhecidos atualmente: o método Skandia de Edvinsson, o método Sveiby, o método do navegador do Capital Intelectual de Stewart, o método Q de Tobin, o método *Market-to-Book*, entre outros. Bontis (2000) também menciona a existência de alguns métodos de mensuração, enfatizando os pontos fortes e fracos de cada um. Porém, os mesmos não serão descritos detalhadamente por não se tratar do foco principal deste trabalho.

Os métodos citados visam evidenciar os estudos e perspectivas em materializar a mensuração do valor real de uma empresa na sociedade do conhecimento e, conseqüentemente, evidenciá-lo. A partir desses métodos é possível organizar indicadores e quantificar valores ocultos de uma empresa.

Dentre os métodos existentes, o BSC é uma metodologia relevante, cujo objetivo consiste em avaliar o desempenho das organizações. São cada vez maiores as necessidades de satisfazer a procura de novas informações para a tomada de decisões estratégicas. Esse método procura responder a essas necessidades, com a integração de medidas financeiras e não financeiras aos sistemas de informação.

O BSC pode ser utilizado na avaliação e evidenciação do Capital Intelectual de uma empresa, mediante alguns ajustamentos.

Pela sua relevância na estrutura de indicadores e visando atender o objetivo de mensurar o Capital Humano, analisa-se no tópico seguinte o BSC com maior

detalhamento para que ao final do presente trabalho se apresente uma aplicação prática deste método.

### 2.3 BALANCED SCORECARD

Kaplan e Norton (1997), enfatizam que o processo do BSC é iniciado pela tradução da visão e estratégia da empresa em objetivos estratégicos específicos, através de um trabalho de equipe da alta administração. Os objetivos e medidas estratégicas devem ser transmitidos para toda a empresa, interligando as medidas focadas sobre o desempenho passado com os objetivos e medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro sob quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e, aprendizagem e crescimento.

De acordo com Rezende (2003) essa metodologia estabelece uma interface entre a estratégia formulada e a agenda estratégica da organização atuando como um modelo de avaliação, uma sistemática gerencial e uma filosofia de gestão.

Kaplan e Norton (1997) defendem que a medição é importante, pois, “o que não é medido não é gerenciado”. As empresas na era da informação devem utilizar-se de sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades, se estas desejam se manter no mercado e prosperar.

O *Balanced Scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 25).

O BSC é, além de um sistema de medidas táticas ou operacionais, também um sistema de gestão estratégica para administrá-la em longo prazo. A filosofia do BSC tem como intuito viabilizar processos gerenciais críticos, como se descreve a seguir:

- a) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia: partindo-se de um trabalho de equipe da alta administração, inicia-se o processo que visa traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Os objetivos do *scorecard* tornam-se uma responsabilidade funcional conjunta do grupo executivo, e passa a funcionar com referência a uma série de importantes processos gerenciais baseados em equipes.
- b) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas: Os objetivos e medidas estratégicas devem ser comunicados a toda empresa através de mecanismos internos da empresa, os quais podem ser: quadros de avisos, vídeos, cartazes, *newsletters*, e-mail, software de comunicação e outros meios que possam cumprir esta função. A comunicação mostrará a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia organizacional tenha sucesso.
- c) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas: O BSC produz maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional. A alta administração deverá estabelecer metas para os

objetivos do *scorecard*, geralmente com três a cinco anos de antecedência, que quando alcançados, transformarão a empresa. O BSC permite que a empresa integre o seu planejamento estratégico ao processo anual de orçamentação.

- d) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico: Esse processo gerencial talvez seja o mais importante e inovador do BSC. Ele cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo. O BSC permite que os executivos monitorem e ajustem a implementação da estratégia.

A construção do *scorecard* com sua ênfase nas causas e efeitos, induz o raciocínio sistêmico dinâmico. Profissionais dos diversos setores da empresa passam a entender como as peças se encaixam, como seus papéis influenciam outras pessoas e, por fim, a empresa inteira (KAPLAN e NORTON, 1997, P. 16)

Os executivos precisam do *feedback* para saber se a estratégia planejada continua sendo viável e bem sucedida. Um BSC bem elaborado é a explicitação das teorias estratégicas operacionais da empresa.

A seguir serão analisados alguns aspectos relativos a criação do *Balanced Scorecard* para a gestão de pessoas com direcionamento final de uma aplicação na área de ensino.

### **O *Scorecard* para Gestão de Pessoas**

Becker (2001) descreve que o *scorecard* para gerenciamento de pessoas possibilita duas coisas importantes: gerenciar os recursos humanos (RH) como ativo estratégico e demonstrar a contribuição de recursos humanos para o sucesso financeiro da empresa. Para que o *scorecard* aplicado a esta área tenha eficácia, é necessário contemplar quatro componentes importantes para a estruturação deste sistema de mensuração:

- a) Os produtos de recursos humanos: o papel dos produtos de recursos humanos é auxiliar na identificação das conexões causais pelas quais o sistema desta importante área irá gerar à empresa. Estes produtos podem ser caracterizados como capacidades organizacionais, entendendo-se que estas combinam competências individuais com sistemas organizacionais que efetivamente agregam valor em toda a cadeia de valor da empresa. A tabela 1 ilustra diversos indicadores de vetores para a área de gestão de pessoas.

Tabela 1 – Indicadores dos vetores de desempenho de recursos humanos

---

Pesquisa de clima Consistência e clareza das mensagens da alta administração e de recursos humanos Queixas e elogios dos clientes Satisfação dos clientes com o processo de contratação de pessoal Noções básicas de finanças entre os empregados Grau em que existe uma "mentalidade compartilhada" Pontuação em pesquisas sobre envolvimento dos empregados com o trabalho Satisfação dos empregados com oportunidades de progresso, remuneração, etc. Rotatividade dos empregados por nível de desempenho Extensão do aprendizado organizacional	Extensão em que os empregados se expressam com clareza sobre as metas e objetivos da empresa Extensão em que os empregados se expressam com clareza sobre seus próprios objetivos Extensão em que as práticas de contratação, avaliação e remuneração estimulam e recompensam a criação e o compartilhamento de conhecimentos Extensão em que recursos humanos auxiliam a desenvolver as necessárias competências em liderança Extensão em que recursos humanos efetuam um trabalho completo de verificação dos ativos intangíveis antes das aquisições
--	---

Fonte: Becker (2001, p. 92-93)

- b) Sistema de alta performance: é um sistema de implementação da estratégia embutido no sistema mais amplo de implementação da estratégia da empresa. Ele gera valor único para os clientes ou potencializa outras fontes correlatas de tal valor. A influência estratégica de recursos humanos amplia-se sobre os alicerces de políticas, processos e práticas de alto desempenho. Os profissionais de gestão de pessoas necessitam de indicadores que mantenham o aspecto do desempenho das atividades da área no primeiro plano da atenção executiva. A tabela abaixo mostra alguns indicadores deste tipo de sistema.

Tabela 2 – Indicadores de sistemas de trabalho de alto desempenho

Média dos aumentos por mérito concedidos em função de reclassificação do cargo ou de avaliação do desempenho Índice de <i>backup</i> de talentos Despesas por empregado com o desenvolvimento de competências Índice salário da empresa/salário dos concorrentes Diferenciais da remuneração por incentivos (alto versus baixo desempenho) Quantidade e qualidade das equipes multifuncionais Número e tipo de "projetos especiais" para o desenvolvimento de empregados de alto potencial Número de sugestões geradas e/ou implementadas Porcentagem de empregados cuja remuneração depende do desempenho Porcentagem de empregados com planos de desenvolvimento Porcentagem do salário total em risco Qualidade dos sistemas de feedback aos empregados Amplitude (distribuição) das classificações por avaliação de desempenho Amplitude dos aumentos por mérito assegurados por classificação
---

Fonte: Becker, 2001, p. 85

Neste sistema, cada elemento destina-se a maximizar a qualidade geral do Capital Intelectual em toda a empresa. As políticas e práticas relacionadas à gestão de pessoas apresentam estreito alinhamento com a estratégia competitiva e com as metas operacionais da empresa. Cada empresa deve moldar seu sistema de modo a compatibilizar pontos fortes com necessidades singulares.

- c) Alinhamento dos sistemas de recursos humanos: a escolha dos corretos indicadores de alinhamento é relativamente direta. Cada empresa deve desenvolver seu conjunto de indicadores de alinhamento, pois os produtos de recursos humanos estarão no mapa estratégico próprio da empresa. Os indicadores de alinhamento externo do sistema de recursos humanos destinam-se basicamente ao departamento de RH, podendo ser demonstrados no *scorecard* somente sua posição satisfatória ou insatisfatória.
- d) Eficiência de gestão de pessoas: os profissionais que atuam com gestão de pessoas dispõem de inúmeros *benchmarks* e padrões de custo, através dos quais é medida a eficiência da área. Essas métricas estimulam as economias de custo e são os indicadores que estão no primeiro nível da pirâmide de mensuração.

Esses *benchmarks* genéricos devem ser considerados no desenvolvimento do sistema de mensuração, caso contrário a gestão dos recursos humanos pode ser tratado como *commodity* na empresa. Os indicadores de eficiência estratégica servem para avaliar a eficiência das atividades e processos de RH destinados a gerar os seus produtos. Como exemplos pode-se citar: custo por contratação, custo por hora de estagiário, despesas de RH por empregado, entre outros. Consideram-se estes indicadores como investimentos que podem gerar expressivo valor estratégico e estão representados na figura abaixo.

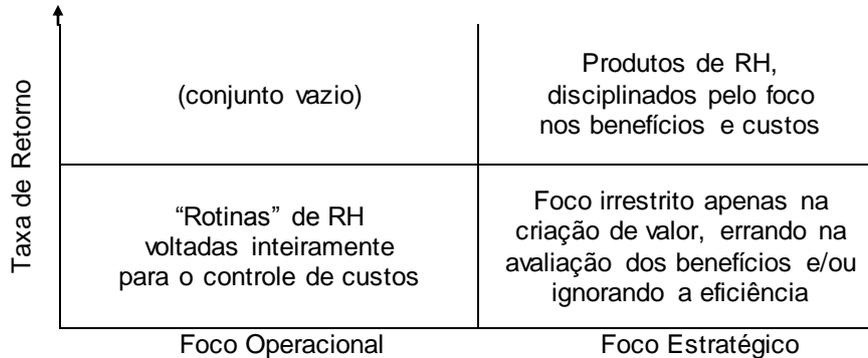


Figura 01 – Controle de custos e criação de valor  
 Fonte: Becker, 2001, p. 79

- e) Benefícios proporcionados pelo *scorecard* de recursos humanos: o *scorecard* de recursos humanos não deve ser apenas uma maneira para preencher espaços vazios. Becker (2001) descreve seis itens que considera como os benefícios do *scorecard* na gestão da área de recursos humanos: reforça a diferenciação entre rotinas e produtos, capacita para o controle de custos e criação de valor, quantifica os indicadores antecedentes, avalia a contribuição de recursos humanos para a implementação da estratégia e para resultados, cria condições para que os profissionais da área efetivamente gerenciem suas responsabilidades estratégicas e encoraja a flexibilidade e a mudança.

Os aspectos acima foram considerados para desenvolver o caso de aplicação de mensuração da área de recursos humanos em uma Instituição de Ensino Superior que será apresentada a seguir.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia utilizada neste trabalho foi pesquisa qualitativa aplicada a um estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior. Buscou-se identificar indicadores de desempenho para a construção do mapa estratégico do BSC, mais especificamente os aspectos relacionados ao Capital Humano.

Esta pesquisa propôs apresentar as percepções e expectativas das pessoas da linha de comando de uma Instituição de Ensino Superior, analisando qual a percepção que estas têm da importância de gerenciar e mensurar o Capital Humano.

O universo da pesquisa foi uma Instituição de Ensino Superior, sendo a amostra não probabilística selecionada por tipicidade, cujos elementos foram considerados relevantes e fundamentais para este estudo. A pesquisa enfocou o Capital Humano, tendo como sujeitos da pesquisa os diretores desta Instituição.

As técnicas utilizadas para a coleta de dados foram entrevista e a observação direta. A entrevista foi em profundidade e do tipo semi-estruturada com questões abertas, visando entender e captar a perspectiva do entrevistado, bem como, evitar a influência nas respostas. A análise dos dados foi realizada a partir da técnica de análise de conteúdo, objetivando extrair subsídios significantes, os quais conduziram à estruturação do mapa estratégico do BSC.

Para proporcionar uma maior robustez ao estudo, a partir dos indicadores definidos no mapa estratégico através de revisão bibliográfica, foi realizada uma validação dos mesmos prospectados através das entrevistas. Posteriormente foi coletada a opinião de uma especialista da área de recursos humanos e ensino superior com o objetivo de validar os indicadores identificados.

### **4 ESTUDO DE CASO E ANÁLISE DOS DADOS**

O estudo de caso foi aplicado em uma Instituição de Ensino Superior, de caráter particular, a qual atende atualmente aproximadamente seis mil alunos e encontra-se em processo de expansão. A Instituição oferece além dos cursos de graduação, cursos de extensão e de pós-graduação *latu-sensu* em diversas áreas.

A administração da Instituição estudada ainda é de forma bastante centralizada, o que por vezes torna o processo de mudança bastante lento, o que vem a comprometer seu processo de expansão, principalmente no que se refere à utilização de novas técnicas e ferramentas de gestão.

Das entrevistas aplicadas na alta direção da Instituição estudada, duas delas foram consideradas significativamente relevantes para a contribuição do presente estudo. Com a aplicação das entrevistas ficou evidente que o foco da maioria das pessoas que atuam na Instituição volta-se para as questões mais operacionais, desconhecendo a importância cada vez maior dos aspectos gerencial e estratégico.

As entrevistas buscaram focar mais especificamente a mensuração e importância do Capital Humano no processo estratégico da Instituição, o qual pode ser uma importante fonte para geração de valor. A fim de apresentar a análise dos dados coletados a partir das entrevistas, serão identificados os entrevistados como Entrevistado A e Entrevistado B.

A análise dos dados mostra que para o Entrevistado A, é de vital importância que a Instituição ofereça a seus funcionários um plano de benefícios e recompensas, como forma de incentivo. Ficou clara a preocupação com a qualificação, aprimoramento e treinamento do pessoal, mas por outro lado, nota-se uma preocupação no que se refere ao tempo de permanência das pessoas na organização após estes serem treinados e qualificados.

Para o Entrevistado A, é importante a organização dispor de um plano de carreira, com estruturação de cargos e salários, e políticas claras de recursos humanos como: ingresso, avaliação de desempenho, possibilidades de crescimento, políticas de incentivo, entre outros.

Uma das preocupações demonstradas, é que a qualificação das pessoas da Instituição, aliada com as políticas de recursos humanos, possa levar a um processo de mudança proporcionado e apoiado pela alta direção, e que proporcione uma organização mais flexível e ágil, sem entraves proporcionados por estruturas antigas e conservadora.

O mesmo entrevistado evidencia que a gestão do Capital Humano é algo muito maior do que simplesmente restringir-se às atividades burocráticas do antigo departamento de pessoal. Sempre fica ressaltada a importância do acompanhamento, do desenvolvimento, qualificação, satisfação, crescimento, recompensa, das pessoas dentro da Instituição. Também destacou a necessidade de, ao ingressar na Instituição, o novo funcionário passar por um processo de imersão institucional, independente da função que for exercer. Este processo seria para que o funcionário conheça todo o contexto institucional, suas particularidades, enfim, conheça a cultura organizacional vigente.

Por sua vez, o Entrevistado B destacou com maior ênfase a questão envolvendo o processo de seleção, acompanhamento e formação das pessoas, e que o mesmo considere as necessidades da Instituição. Este entrevistado enfatizou também a necessidade de focar a qualificação das pessoas e a disponibilização de recursos para treinamento, qualificação em geral, voltada para a área afim da Instituição, evitando assim o desperdício de recursos financeiros e o desgaste das pessoas da Instituição.

O Entrevistado B citou como evidente a falta de clareza nos processos e políticas de recursos humanos e gerenciamento do Capital Humano. Em certo momento afirma: “Percebe-se que existem ações, mas estas não têm um foco definido. Existe muita disposição para investir nas pessoas e qualificá-las, porém não se tem um plano de qualificação, tampouco uma política voltada a recursos humanos”.

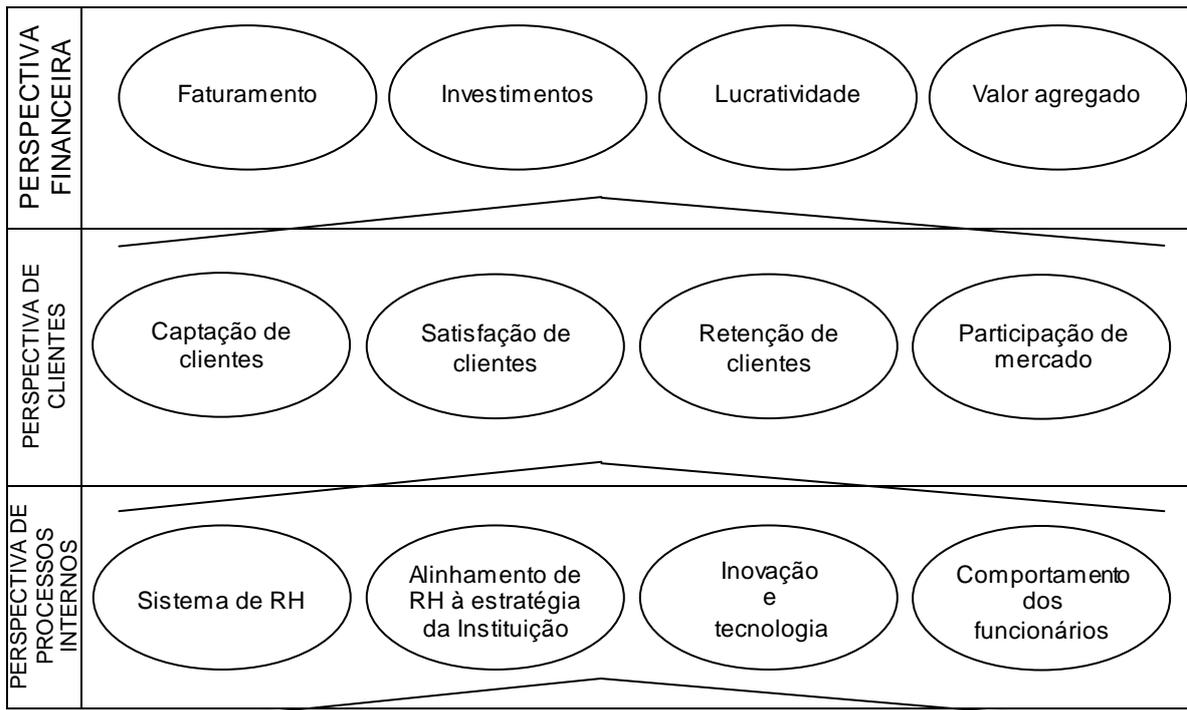
Para este entrevistado, mesmo com um novo organograma da Instituição, a estrutura ainda seria bastante hierarquizada, causando entrave no processo de mudança. Seguiu a entrevista afirmando que existem idéias para o processo de gestão de pessoas, porém ainda estão no campo teórico, em fóruns de discussão, pois na prática quase nada está sendo feito neste sentido. Acredita que esta transição, do teórico para o prático, ainda demore algum tempo até que seja desenvolvido. O que se nota é uma lenta disposição para a mudança.

A partir da aplicação e análise das entrevistas destacaram-se então diversos itens, dos quais foram prospectados os indicadores utilizados na estruturação do mapa estratégico. Os itens com maior incidência e relevância na análise das entrevistas foram:

- remuneração (variável, por objetivos);

- qualificação do pessoal;
- política de recursos humanos;
- atração e retenção de talentos;
- incentivos;
- crescimento;
- participação;
- plano de carreira e cargos e salários;
- avaliação de desempenho;
- valorização dos funcionários;
- satisfação das pessoas;
- atendimento ao cliente;
- qualidade dos serviços.

Com base nestes itens foram identificados quatro grandes indicadores para a perspectiva de aprendizagem e crescimento, os quais concentraram os diversos itens destacados anteriormente. Os principais indicadores foram relacionados com políticas de recursos humanos, qualificação, remuneração e satisfação das pessoas. A seguir é apresentado o mapa estratégico do BSC aplicado à área de gestão de pessoas.



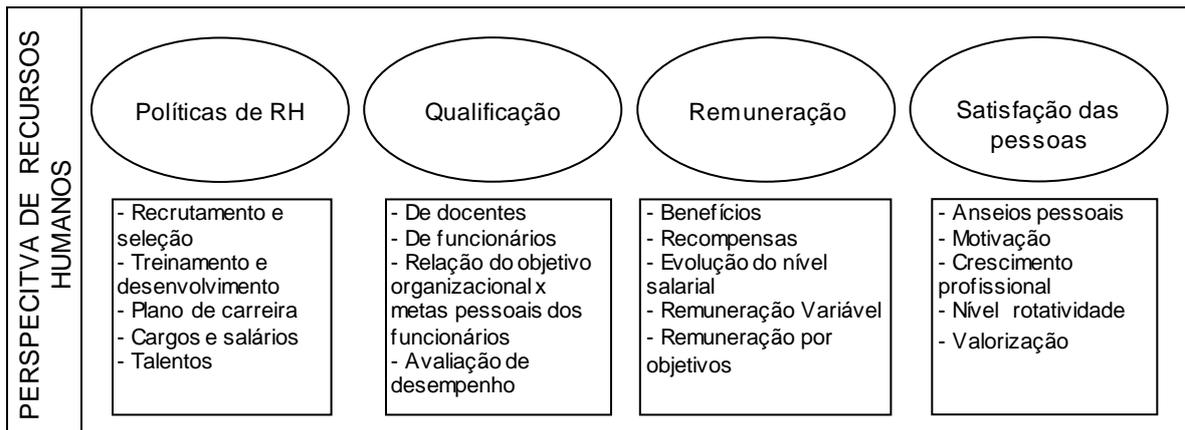


Figura 02 – Mapa estratégico do BSC para a Instituição estudada

Fonte: construção própria como resultado das entrevistas

Os indicadores para a mensuração da potencialização do Capital Humano estão descritos nos quadros do mapa que formam os indicadores de políticas de RH, qualificação, remuneração e satisfação de pessoas. Os indicadores para as outras três perspectivas (processos internos, clientes e financeira), foram estruturados com base em uma possível relação de causa e efeito, tendo por base os aspectos mais relevantes identificados através das entrevistas.

Com o intuito de validar os indicadores constantes no mapa estratégico construído, buscou-se a opinião de uma especialista da área de recursos humanos. Esta especialista atua há vários anos nesta área e também em Instituição de Ensino Superior.

Os indicadores destacados pela especialista foram os mesmos identificados pelas entrevistas. De acordo com a opinião da especialista, os quatro grandes indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento (políticas de RH, qualificação, remuneração e satisfação das pessoas) são adequados para a eficiente mensuração do Capital Humano dentro de uma Instituição de Ensino Superior. Ressaltou, porém, que estes indicadores não são de maneira alguma estáticos, ou melhor, não podem ser mensurados isoladamente, pois há uma forte interligação entre ambos, dependendo também do plano estratégico de cada Instituição.

Na análise da especialista, o indicador mais significativo para uma Instituição de Ensino Superior é a qualificação, principalmente dos docentes. Citou: “A qualificação é o principal indicador, mas os outros também são importantes, pois você tem que captar, a partir das políticas de RH; então tem que desenvolvê-los através do treinamento dos dois lados, pela Instituição e o professor também que estar buscando sua qualificação”.

Referente às políticas de RH, mais especificamente da captação de pessoas, destacou a especialista que para um satisfatório desempenho nesta área é vital que a Instituição tenha claramente definida sua política de remuneração, tendo uma descrição detalhada da função, visando uma correta utilização no processo de captação dos profissionais que atuarão nesta Instituição. Para ela, os critérios estabelecidos para a remuneração é que farão o diferencial no processo de captação.

Quando a especialista fez referência à satisfação das pessoas, deixou claro que o desempenho satisfatório deste indicador está fortemente interligado à qualificação e remuneração das pessoas. Para ela, somente uma boa remuneração não é suficiente, pois muitas vezes o profissional está almejando uma melhor

qualificação pessoal capaz de trazer-lhe um diferencial no desempenho de sua atividade. Comentou a especialista: “A satisfação vêm em decorrência da qualificação e remuneração, mas nem sempre só a remuneração é o que conta. Às vezes a qualificação é importante, e para isso, desde a captação devem existir políticas claras”.

Neste momento a especialista comentou que dentro do processo de qualificação é muito importante a forma como acontece a aprendizagem. De acordo com sua opinião, a aprendizagem pode ocorrer de duas maneiras: via contato colega-colega, ou via interesse da Instituição. Num primeiro momento a aprendizagem seria proporcionada pela Instituição, pois esta tem que cumprir certos pré-requisitos previstos pela legislação. Porém, ressaltou que talvez a aprendizagem colega-colega seja mais significativa, pois muitas vezes a troca de informações, das formas de atuar em sala de aula, podem desencadear o diferencial competitivo da Instituição.

Para a especialista, o desenvolvimento do treinamento deve vir através de programas com este fim, os quais seriam estruturados tendo-se como base o plano estratégico da Instituição, sua região de atuação, as expectativas da população que irá atender. Para ela, estes programas devem unir todos os indicadores prospectados pelo estudo de caso, iniciando-se pela captação, passando pelo treinamento e desenvolvimento, os quais estariam sustentados por uma adequada política de remuneração. Este conjunto de ações levaria a satisfação das pessoas na Instituição.

## **CONCLUSÃO**

As transformações sociais influenciam continuamente na maneira como as empresas devem ser administradas, e a contabilidade também acompanha estas mudanças no atual cenário econômico e social. O presente trabalho teve como objetivo identificar indicadores de gestão do Capital Humano em uma Instituição de Ensino Superior, estruturar os mesmos através da metodologia BSC e validar estes indicadores junto a uma especialista com significativa experiência neste mesmo setor.

A partir da aplicação e análise das entrevistas destacaram-se diversos itens, dos quais foram prospectados os indicadores utilizados na estruturação do mapa estratégico. São eles: remuneração (variável, por objetivos), qualificação do pessoal, política de recursos humanos, atração e retenção de talentos, incentivos, crescimento, participação, plano de carreira e cargos e salários, avaliação de desempenho, valorização dos funcionários, satisfação das pessoas, atendimento ao cliente, qualidade dos serviços. Com base nestes itens foram identificados quatro grandes indicadores para a perspectiva de aprendizagem e crescimento: políticas de recursos humanos, qualificação, remuneração e satisfação das pessoas.

Com o intuito de validar os indicadores constantes no mapa estratégico construído, buscou-se a opinião de uma especialista da área de recursos humanos, que atua há vários anos na área e em instituição de ensino superior. Tal especialista afirmou que os mesmos indicadores identificados são adequados para a eficiente mensuração do Capital Humano dentro de uma Instituição de Ensino Superior. Ampliou sua análise destacando principalmente que os indicadores devem estar alinhados ao plano estratégico de cada Instituição, enfatizando que o indicador de Qualificação é o mais significativo para a satisfação das pessoas e que esta esteja significativamente interligado à própria qualificação e remuneração das pessoas.

Finalmente, para a satisfação dos profissionais que atuam neste tipo de Instituição, é importante que os programas de gestão do Capital Humano integrem os indicadores de captação, passando pelo treinamento e desenvolvimento e por uma adequada política de remuneração.

## REFERÊNCIAS

ARNOSTI, José Carlos Melchior; GIL, Antonio de Loureiro; NEUMANN, Regina Aparecida. A mensuração do Capital Intelectual: desafio para a profissão contábil. In: XXV CONFERÊNCIA INTERAMERICANA DE CONTABILIDADE, 9. 2003, Panamá.

BECKER, E. Brian; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BONTIS, Nick. *Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual Capital*. KM World. Santa Clara, Califórnia, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Gestão do conhecimento**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron, 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do Capital Intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. São Paulo: Qualitymark, 1999.

PADOVEZE, C. L. Aspectos da gestão econômica do Capital Humano. **Revista de Contabilidade do CRC-SP**, São Paulo, nº 14, dez. 2000.

REZENDE, José Francisco. ***Balanced Scorecard e a gestão do Capital Intelectual***. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.